

Levantar puentes, construir conversaciones

Mediación en el Museo Interactivo de Economía (MIDE)

Carlos Cruz Florencia

1. Territorio

A veces la ribera no parece tan lejana en el horizonte, pero cuando nos acercamos al pie del litoral y vislumbramos el otro lado, la brecha luce mucho más amplia, en ocasiones enorme. Esa fue mi sensación en 2010 al comenzar a trabajar en un nuevo museo que me contrataba para diseñar un programa educativo acorde con ciertas instituciones culturales del siglo XXI abstraídas por sus visitantes, ocupadas siempre por sus audiencias, casi obsesionadas por conectar con sus públicos en un mundo rápido, frenético y excitado por el cambio.

Las salas del museo, los sitios patrimoniales y las colecciones están ahí, en una orilla, esperando a ser exploradas, descubiertas o, tal vez, conquistadas por mentes curiosas que tienen la voluntad de internarse en la inmensidad de sus ideas, en la profundidad de sus contenidos o en el deleite de sus experiencias. Pero el público a menudo parece estar del otro lado del lindero, con sus propios intereses y sus gustos y necesidades siempre cambiantes; con sus propias preguntas e incertidumbres.

El lugar al que me incorporaba era el Museo Interactivo de Economía (MIDE), la primera institución museológica del mundo que había abanderado la ciencia económica y financiera para invitar al público a observar, reflexionar y entender procesos, ideas y fenómenos clave de la vida cotidiana. Al momento de mi incorporación, el MIDE ya ofrecía un vasto espacio expositivo de más de 2,800 m² repleto de momentos destinados a promover la participación y el intercambio.

En cinco grandes zonas expositivas, el MIDE ofrecía un complejo ecosistema que colocaba al visitante al centro del diseño, convirtiéndolo en el protagonista de cada sala y experiencia. Un montaje de alta tecnología, así como un vasto grupo de exhibiciones con recursos visuales, auditivos y táctiles, se enfilaban para estimular el descubrimiento, el diálogo e interacción entre los visitantes.

Como embajadores de este espíritu colaborativo, el Museo había conformado un nutrido grupo de setenta jóvenes universitarios, llamados mediadores, para asumir la titánica tarea de atender a los visitantes, guiarlos por las salas y promover múltiples conversaciones en torno a los temas de la colección. En general, el equipo era bueno y era evidente el esfuerzo que hacía

para ocuparse de la operación de un museo exitoso, popular y por momentos tumultuoso al ser visitado por miles de personas al mes.

No obstante, a pesar del entusiasmo y la energía del grupo, los buzones de comentarios sumaban recomendaciones y notas que sugerían áreas de oportunidad. La mayor parte se concentraba en el abordaje superficial que se daba a algunos conceptos, en el trato parco hacia ciertas audiencias —como el público infantil— y la falta de estrategias que permitieran entender con mayor profundidad los temas y contenidos del Museo.

De modo que al tomar en mis manos la coordinación educativa, la primera tarea sería precisamente concentrarme en construir interacciones de calidad entre el MIDE y su público, incentivando relaciones e implicaciones más profundas que desembocaran en experiencias enriquecedoras e idealmente memorables. Desde lejos, la otra orilla del litoral no parecía tan imponente, pero al llegar al borde, no tenía idea de cómo cruzarlo.

Fortuitamente, una breve exploración semántica fue fundamental para dar el primer paso. De entre todas las posibilidades para nombrar a las personas responsables del diálogo en el Museo, el MIDE escogió una: mediador. Un término relativamente común y, al mismo tiempo, tremendamente cargado de intenciones. Las palabras son como las alfombras persas, atractivas en la superficie, pero en cuanto se repara en su geometría, o en sus patrones, uno encuentra el universo entre sus hilos y texturas, así como encontramos mundos de significados entre las sílabas y los fonemas de nuestra lengua.

Designar como mediadores al equipo educativo del Museo no fue una casualidad. Silvia Singer Sochet, directora general del MIDE, había liderado otros museos y proyectos de divulgación del conocimiento antes de fundar el Museo y tenía en mente la figura de un monitor educativo que no tomara el papel de un guía totalitario poseedor del conocimiento que instruye casi dogmáticamente al público, sino más bien que fuera un comunicador que —si bien tiene gran conocimiento de la colección— orienta a los visitantes a llegar a sus propias reflexiones, consideraciones y perspectivas, a través del diálogo y momentos exploración y descubrimiento.

Mediar significa estar a la mitad de algo; tomar un término medio entre dos extremos (Moliner, 1967), o intervenir o actuar entre dos o más partes. De modo que si trasladamos estas nociones al MIDE, podemos inferir que el personal educativo que recibe y atiende al público se encuentra entre dos o quizá más demarcaciones, justo en el empalme entre los visitantes y la colección.

Siempre me ha gustado pensar en los museos como lugares de intersección de territorios; espacios donde confluyen y se encuentran historias, ideas y pensamientos. Podemos mirar las salas como si estuviéramos observando un atlas que, a través de sus colecciones, cédulas o dispositivos interactivos, invitan al público a internarse en sus planicies, ascender en la verticalidad de sus cordilleras o traspasar la tempestad de sus zonas árticas. Al entrar por la puerta y penetrar los espacios expositivos, el público se encuentra con una auténtica geografía que deberá atravesar, conocer, comprender y, en el mejor de los casos, disfrutar. El museo es un espacio de congregación y convergencia, un área de movimiento y flujo, un territorio erosionado por las audiencias, marcado por senderos de interacción y surcado por cicatrices del accionar de los visitantes.

Cuando capacito a equipos de atención al público de museos, me gusta preguntarles con qué clase de territorios se encontrarán sus visitantes al arribar a las salas: ¿la experiencia será acaso como la de un explorador que llega a mesetas cálidas que gozan de una calma ecuatorial? ¿o será tal vez la suerte de un viajero que desembarca por primera vez en un territorio inhóspito e irreconocible plagado de la dureza climática de las latitudes polares?

Valiéndome de esta mirada cartográfica hacia el entorno museológico, es posible visualizar a los mediadores como acompañantes del visitante a través de la geografía del museo; camaradas de viaje que brindan ayuda, asistencia y motivación en el trayecto único y personal de cada visitante, en esa búsqueda particular que cada individuo emprende al llegar al museo, pues como han apuntado Falk y Dierking (1992), al visitar un museo todo el mundo tiene una "agenda personal" y esta agenda influye de manera determinante en su experiencia.

Un museo no tiene motivo de ser si no tiene un público al cual dirigirse. El trato a sus audiencias requiere el mismo cuidado meticuloso que históricamente hemos dado a las colecciones. Por supuesto, nuestra mirada no debe descuidar los objetos, los dispositivos o las colecciones de ideas que conforman nuestros acervos, pero fuera de los capelos y las vitrinas se ubica uno de los bienes más preciados de la institución: su comunidad. Celebro efusivamente cuando educadoras como Silvia Alderoqui o María Cristina Linares, han proclamado a sus visitantes como patrimonio para dar sentido y reivindicación a la audiencia como el activo más valioso de la institución (Alderoqui y Linares, 2012).

Oportunamente, el Museo Interactivo de Economía surgió en un contexto de alta sensibilidad hacia sus públicos. Ante la ausencia de referentes museológicos en torno a la economía o las finanzas, el equipo fundador emprendió desde sus inicios diversos estudios para conocer las características y necesidades de sus visitantes. Esta vocación de escucha se ha mantenido como un proceso continuo más que como una meta puntual. Al asumir la coordinación educativa, una de mis primeras tareas fue revisar en profundidad la documentación disponible

sobre estudios de público, con el objetivo de identificar patrones de visita, reconocer expectativas y analizar los comentarios relacionados con la experiencia de mediación.

Los datos pueden llegar a ser fríos, ásperos o toscos. A veces casi geométricos. No tienen la intención de complacernos, halagarnos o entusiasmarlos. No quieren quedar bien y tampoco desean desagradar. Pero hay una verdad sobrecogedora en su franqueza, como quien toca la corriente eléctrica con las manos desnudas. Hubo mucha electricidad en el estudio de toda esa información, también contundencia y, eventualmente, surgió claridad.

En la revisión de los comentarios escritos por el público, emergieron tanto valoraciones positivas —como la amabilidad del equipo o la sorpresa ante ciertos contenidos— como observaciones críticas relacionadas con aspectos operativos: escasez de mediadores en ciertos horarios, falta de coordinación en salas concurridas o la demanda de actividades para familias. No obstante, entre estas opiniones destacaron también señales más profundas: varias personas manifestaban dificultades para comprender los contenidos, trasladarlos a su vida cotidiana o terminar la visita con la sensación de que algo importante se les había pasado por alto. Estas voces revelaban una necesidad clara de herramientas que facilitaran la interpretación personal y la construcción de significados. Ese hallazgo fue determinante para el desarrollo del diagnóstico posterior.

Tal como muchos estudios de público señalan, la visita a un museo está cargada de intereses y expectativas de los visitantes. Las personas llegan a las salas buscando algo, ya sea la predilección de una experiencia estética, el hallazgo de una investigación escolar o simplemente el encuentro de un momento recreativo. Las necesidades o deseos del público se funden y entrelazan con la experiencia misma de recorrer una sala expositiva y entre todo ese universo de anhelos y pretensiones, podemos identificar un grupo de necesidades que se vinculan a la exploración y entendimiento del mundo que habitamos.

A finales de los años setenta, algunos precursores en la investigación de visitantes en museos ya afirmaban que los museos ofrecen entornos en los que las personas pueden satisfacer necesidades humanas indispensables de tres tipos: 1) *experiencias educativas*, que los acercan a un nuevo mundo de conocimientos, habilidades o actitudes en torno a temas relevantes de la vida social; 2) *experiencias asociativas*, que brindan oportunidades para conectarse y compartir con otros, partiendo de la idea del museo como un lugar de diálogo e interacción colectiva; y 3) *experiencias solemnes*, que los inspiren a pensar y reflexionar sobre aspectos profundos y significativos de su vida y entorno (Annis, 2009).

¿Cómo se construyen este tipo de experiencias? ¿De qué manera podía responder a las necesidades expresadas por el público del MIDE? ¿En qué forma los mediadores podían ser

aliados en esta tarea? En la formulación de estas preguntas y en la búsqueda de las respuestas pude observar que si —como mencioné anteriormente— el museo es un lugar de territorios, ellos también pueden presentar obstáculos para el trayecto del visitante, barreras cognitivas, documentales o emocionales que pueden dificultar la correspondencia entre la agenda de las personas y la misión institucional.

A veces las intenciones o el propósito de los visitantes se sitúan en un lado del acantilado, justo al borde del cañón que los separa de las oportunidades y posibilidades que brinda el museo. Algunos deciden dar media vuelta y renunciar al desafío, pero hay otros, los más osados, que deciden seguir perseverando para llegar a la otra orilla. Para ellos, tendrán especial sentido las palabras del gran ilustrador japonés de libros infantiles Mitsumasa Anno, quien apuntaba que en cualquier lugar del mundo o de nuestra imaginación siempre que exista un páramo que abrace insistentemente los contornos de las aguas continentales, de los ríos o de algún arroyo, ahí siempre podrá haber un puente (Marcus, 2012).

2. Cimientos

Los puentes no se improvisan, se sueñan, se diseñan y se prueban con los pies sobre la tierra. Para construir nuestro modelo de mediación, no bastaba con la intuición ni con la voluntad pedagógica; se requería una base firme, un andamiaje capaz de sostener los tránsitos que imaginábamos entre el museo y sus públicos. Por ello, emprendimos un proceso colaborativo y sistemático que nos permitiera traducir la experiencia educativa del MIDE en un lenguaje técnico y operativo, sin traicionar su vocación dialógica y humana. Este proceso constituyó una forma de investigación aplicada, que permitió al museo traducir su experiencia educativa en un modelo compatible, adaptable y con respaldo institucional.

El punto de partida fue un diagnóstico desarrollado durante seis meses —tiempo necesario para planear, ejecutar y procesar la información recabada.— que incorporó herramientas cualitativas y cuantitativas para captar distintas voces involucradas en la experiencia museal. Se analizaron más de 614 comentarios escritos por visitantes recabados en buzones físicos¹. Entre quienes compartieron sus opiniones, se identificó una diversidad de perfiles, con predominancia de estudiantes de nivel secundaria, bachillerato y universidad, así como familias y adultos interesados en temas económicos y financieros.

Simultáneamente, se revisaron 140 registros internos de mediación elaborados por el equipo educativo, en los que se documentaban las intervenciones realizadas, los recursos utilizados y las reacciones del público. A esto se sumaron 18 entrevistas semiestructuradas con mediadores, supervisores y formadores. El criterio de saturación temática guió la selección de entrevistas, lo que aseguró la riqueza y profundidad de los hallazgos sin redundancia innecesaria.

Estos insumos permitieron construir una matriz de análisis integrada por tres fuentes principales: testimonios de visitantes, registros de práctica educativa y entrevistas al equipo de mediación. La triangulación de estas perspectivas² hizo posible identificar tensiones, patrones recurrentes y áreas de oportunidad que servirían como base para la construcción del modelo.

El análisis se basó en una codificación temática de tipo inductivo, que permitió identificar patrones emergentes en los discursos de visitantes y mediadores, así como contrastar

¹ Los comentarios fueron recabados en el marco del Programa de Evaluación de la Experiencia del Visitante 2012 de la Dirección de Estudios de Público y Evaluación del MIDE un ejercicio anual y sistemático de monitoreo y análisis de la experiencia museal.

² La triangulación metodológica, entendida como la incorporación de múltiples perspectivas sobre un fenómeno (Denzin, 1978; Flick, 2004), permitió contrastar y enriquecer los hallazgos al combinar diferentes voces y registros.

percepciones sobre la experiencia de mediación (Braun & Clarke, 2006). Los hallazgos del diagnóstico se organizaron en cinco categorías analíticas que permitieron comprender con mayor profundidad los principales desafíos observados en la práctica de mediación del museo: (1) variabilidad en la calidad de la mediación, (2) discontinuidad en la conexión entre contenidos, (3) ausencia de un marco operativo común para los mediadores, (4) necesidad de profesionalización del equipo educativo y (5) desafíos en la intencionalidad educativa.

La variabilidad en la calidad de la mediación se evidenció en testimonios dispares por parte de los visitantes. Mientras el 42% describió experiencias cercanas y enriquecedoras, un 27% reportó interacciones poco memorables o carentes de conexión. Esta diferencia no parecía depender del perfil del público, sino de una mediación sujeta al estilo individual del educador y a condiciones cambiantes del entorno, sin criterios compartidos que aseguraran cierta coherencia o consistencia.

En segundo lugar, la discontinuidad en la conexión entre contenidos reflejó cómo el 31 % de los visitantes transitaba entre módulos y momentos de mediación sin comprender del todo las relaciones entre las distintas exhibiciones o los vínculos temáticos de la narrativa general. Esta fragmentación debilitaba la construcción de sentido y limitaba el potencial de la visita.

La ausencia de un marco operativo común para los mediadores surgió con fuerza en las entrevistas al equipo educativo. Aunque se valoraba la posibilidad de adaptar las intervenciones según el contexto, también se expresaba una sensación de desorientación al no contar con herramientas compartidas para tomar decisiones pedagógicas en tiempo real. Esta autonomía, sin un andamiaje conceptual y metodológico que la sostuviera, derivaba en una práctica desigual y difícil de sistematizar.

La necesidad de profesionalización emergió con claridad en los testimonios del propio equipo de mediación. Más de la mitad de los mediadores entrevistados señaló sentirse poco preparado para sostener diálogos reflexivos, construir vínculos significativos o adaptar sus estrategias a distintos perfiles de visitante, lo que evidenció la importancia de fortalecer su formación pedagógica y de comunicación. En especial, se identificaron dificultades para incorporar preguntas que estimularan procesos cognitivos complejos, como la formulación de opiniones, el análisis de información o la verbalización de posturas personales.

Finalmente, se identificaron desafíos en la intencionalidad educativa, particularmente en las intervenciones más espontáneas o en espacios de libre circulación. En estos contextos, cerca del 60 % de los mediadores en formación mostró dificultades para hacer explícito su propósito y articular preguntas o acciones con sentido pedagógico claro, lo que limitaba la profundidad de la experiencia museal. Asimismo, en el análisis de los registros de mediación y entrevistas al

equipo educativo, se observó que en tres cuartas partes de los casos no se lograba una articulación clara entre los contenidos abordados durante la visita y las experiencias personales de los visitantes.

El cruce de perspectivas nos condujo a una certeza: era necesario delinear con mayor precisión las prácticas que permiten entablar un diálogo significativo entre el museo y sus públicos. No se trataba solo de mejorar nuestra práctica interna, sino de diseñar un modelo sustentado que fortaleciera el trabajo formativo con nuestros mediadores.

Como siguiente paso, se conformó un grupo técnico de expertos en educación museal y trabajo con mediadores, con experiencia en la aplicación de la teoría de Reuven Feuerstein en diversos contextos. Liderado por Ana Hortensia Castro, este equipo orientó la propuesta metodológica hacia un enfoque interdisciplinario y culturalmente sensible. Su labor se centró en redefinir el rol del mediador como facilitador de experiencias dialógicas significativas y en establecer los elementos clave del proceso de mediación en el MIDE: la planificación intencionada, el uso estratégico de preguntas y la construcción de vínculos que fomenten la participación activa, la reflexión profunda y la apropiación personal de los contenidos.

Conocí por primera vez el trabajo de Feuerstein en los Encuentros Nacionales de Interpretación organizados por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y quedé prendado de sus profundas y esperanzadoras aportaciones sobre el aprendizaje humano. A partir de ahí, estudié sus teorías como si estuviera disecando un insecto. Observé sus capas, orígenes y particularidades.

Feuerstein era un judío rumano discípulo de Piaget, que había trabajado durante años como consejero y maestro de niños huérfanos sobrevivientes del Holocausto a los que debía reinsertar al sistema educativo intentando hacer frente a traumas y deficiencias cognitivas como consecuencias de la guerra. Sus trabajos sobre el aprendizaje y los límites de resiliencia humana se convirtieron en preguntas y eventualmente formulaciones teóricas que inspirarían el trabajo de miles de psicólogos y educadores por todo el mundo.

Entre la vastedad de sus teorías, fue clave profundizar en la Experiencia de Aprendizaje Mediado (EAM), que parte de la idea central de que todas las personas pueden desarrollar su potencial de aprendizaje, siempre que haya un mediador que las motive a formular preguntas y buscar respuestas que otorguen sentido y significado a sus esfuerzos (Lebeer et al., 1997). Feuerstein basó muchas de las premisas en los trabajos de Vygotsky (1987) y su concepto de la Zona de desarrollo próximo, complementándolas, dándoles mayor profundidad y organizándolas en estrategias específicas de intervención, que desde mi óptica parecían trazar un puente entre el objeto de conocimiento y las personas participantes en la mediación.

Paralelamente al grupo de expertos, se conformó un equipo de trabajo y seguimiento, integrado por figuras clave del área educativa del MIDE, responsables de materializar los acuerdos metodológicos y operativos del modelo. Este grupo —compuesto por dos psicólogas educativas, dos pedagogos y una especialista en procesos de capacitación, todos con experiencia en educación en museos— fue el encargado de desarrollar los contenidos, documentar el proceso y configurar el diseño formativo. Juntos trabajaríamos intensamente durante once meses explorando los territorios del Museo y del público para ayudar a construir conversaciones, potenciar la interacción y llevar el aprendizaje dialógico (Aubert et al., 2008) a su máxima expresión.

Inspirados en la Experiencia de Aprendizaje Mediado (EAM), articulamos un enfoque en el que el mediador facilita la comprensión de contenidos, promueve el desarrollo del pensamiento y favorece la construcción de sentido. El modelo se basa en tres criterios esenciales de mediación: intencionalidad y reciprocidad, significado y trascendencia, que se describen más adelante con mayor detalle (Feuerstein et al., 2015).

Complementariamente, incorporamos referencias metodológicas del Programa de Enriquecimiento Instrumental (PEI), también desarrollado por Feuerstein y sus colaboradores (Feuerstein et al., 2006). Aunque concebido para contextos escolares, su estructura modular y progresiva aportó una lógica de intervención útil para el diseño de sesiones de mediación en museos. En nuestro caso, el PEI sirvió de base para construir distintos niveles de diálogo vinculados a habilidades cognitivas clave —como comparar, clasificar, establecer relaciones causa-efecto o formular hipótesis—. Esta aproximación permitió articular secuencias intencionadas de preguntas y contenidos, orientadas a fomentar procesos de pensamiento más complejos y una mediación educativa más coherente y significativa.

En este contexto, se diseñó una estrategia conversacional estructurada en fases progresivas, que orienta al mediador en la construcción de sesiones personalizadas, reflexivas y abiertas al diálogo. La propuesta fue validada mediante una prueba piloto cuidadosamente planificada, que incluyó sesiones reales y simuladas de mediación, así como la aplicación de rúbricas de desempeño. Esta etapa permitió identificar fortalezas del modelo —como la claridad en la secuencia de niveles y la utilidad de las preguntas detonadoras—, pero también áreas susceptibles de mejora. Por ejemplo, se observó que algunos mediadores con poca experiencia aún presentaban dificultades para evidenciar la intencionalidad educativa, especialmente en contextos de interacción más espontánea. Esta constatación llevó a precisar los descriptores de esa dimensión y a reforzar su tratamiento dentro del proceso formativo. Esta fase resultó clave para afinar el modelo, ajustar sus secuencias, evaluar su viabilidad operativa y consolidar el equilibrio entre estructura metodológica y flexibilidad interpretativa.

El diálogo es el estandarte educativo del MIDE. Cada persona que decide recorrer el Museo trae consigo una historia personal llena de experiencias, creencias y opiniones individuales que complementan y enriquecen la voz de este espacio. El MIDE es un dispositivo para hablar y ser escuchado; para prestar atención a otros, diferir, coincidir, hacer preguntas, expresar posturas y aprender colectivamente en espacios y experiencias donde se puede opinar, dialogar y compartir narrativas.

Las ciencias sociales contemporáneas coinciden en que las personas nos encontramos cada vez más con una mayor necesidad de comunicarnos y dialogar para tomar decisiones en un mundo con más opciones, producto de nuevos valores, normas sociales e intercambios culturales (Aubert et al., 2009). Bien apuntaba Freire (2003) en su obra *Pedagogía del oprimido*, que las sociedades contemporáneas requieren de la acción dialógica como proceso básico para el aprendizaje y la transformación de la realidad. En esta perspectiva, los museos son espacios ideales para reunir personas y motivar procesos de diálogo igualitarios, intergeneracionales y solidarios que motiven procesos de interpretación personal, construcción de significados y nuevas formas de aprendizaje.

En la mirada de Feuerstein existen dos principales formas de aprendizaje: 1) aquellas que son de aproximación directa a los estímulos, y 2) las experiencias de mediación. En la primera categoría se encuentran las situaciones en las que interactuamos directamente con nuestro entorno, recibiendo toda clase de estímulos como imágenes, signos, símbolos o sensaciones que motivan a que vivamos momentos de aprendizaje íntimos y personales (Mentis y Dunn-Bernstein, 2008).

Cuando en un día soleado caminamos descalzos por alguna costa sintiendo la arena bajo nuestros pies no necesitamos ningún entorno educativo en particular, ni a un instructor o docente para reconocer nuestras impresiones y percepciones de esa experiencia y aprender, por ejemplo, que si caminamos sobre la superficie caliente podemos quemarnos. Los seres humanos somos naturalmente exploradores del entorno que nos rodea y de esas experiencias primarias aprendemos en todo momento y en cualquier lugar.

Sin embargo, Feuerstein distingue que existen algunos otros contextos o situaciones en la vida diaria donde el acompañamiento y desarrollo de procesos de aprendizaje estructurado brindan a las personas experiencias de gran significado y relevancia.

Situándonos nuevamente en el ejemplo de la playa, imaginemos que queremos abandonar la arena para practicar *surf*. En esta situación, es muy probable que necesitemos la asistencia u orientación de un guía o instructor experimentado que nos ayude a desarrollar ciertas capacidades específicas como aprender a mantener el equilibrio y la estabilidad sobre la tabla

o entender la relación entre las horas del día y el comportamiento de las corrientes marítimas para poder calcular la subida de la marea. En otras palabras, con la intención y técnicas adecuadas, nuestro entrenador puede emprender un proceso de mediación que nos ayude a experimentar momentos de aprendizaje mucho más profundos y constructivos.

Si transferimos estos ejemplos al ámbito del MIDE, podremos inferir que las salas expositivas son visitadas anualmente por personas que viven algunas de estas dos experiencias de aprendizaje. Un gran número recorre el Museo por sí mismo, atravesándolo y descubriéndolo a su manera y en su propio estilo. Pero hay otro segmento que está interesado o necesita ayuda adicional para aproximarse y comprender algunos tópicos o contenidos de las exposiciones o simplemente para sacar el mayor provecho de su paso por la institución. A partir de estos preceptos, la propuesta consideró como cimientos principales los criterios de mediación, que son tres características fundamentales que Feuerstein plantea, entre otros factores, para que exista una *Experiencia de aprendizaje mediado*. A continuación, describo, de manera general, los criterios y algunas estrategias que determinamos para ponerlos en práctica en el Museo:

[1] Criterio de intencionalidad y reciprocidad

Toda experiencia de mediación se inicia cuando de forma consciente y deliberada un mediador establece una intención acerca de la experiencia de aprendizaje que desarrollará, y a partir de esa intencionalidad, selecciona, organiza y estructura un cuerpo de información, así como determinados recursos y estímulos destinados a alcanzar dicho objetivo.

Siempre he pensado que mediar es un acto repleto de afecto y generosidad. Entablar un proceso de mediación implica una meticulosa atención y cuidado del otro. Supone observar, escuchar y entender los intereses, ritmos y necesidades de las personas que participan en la experiencia. Pues si bien hay una intención previamente designada al iniciar la experiencia, esta solo podrá ser alcanzada si se cuenta con la disposición, voluntad y participación de todos los involucrados.

Mediar es también entonces una invitación. Al establecer metas y seleccionar objetivos, se hacen explícitas todas las intenciones y propósitos; pero igualmente se hace un llamado a la acción de los otros participantes, pues la mediación es un proceso social, casi simbiótico que solo puede llevarse a cabo a través de la colaboración, el intercambio y la reciprocidad.

La mediación es un puente que se atraviesa colegiadamente, una plataforma común e intrínsecamente cooperativa. Usando el término del reconocido educador Marc Prensky (2013) es un "proceso de coasociación", que implica permitir que los visitantes se centren en la parte del proceso de mediación como materia prima y soporte del diálogo emancipador que

sustenta el proceso, dejando a los mediadores enfocarse en sus puntos fuertes y áreas de experiencia como artífices de la conversación.

La intencionalidad y reciprocidad en el Museo pueden manifestarse en un gran número de posibilidades. No obstante, se alienta este criterio cuando nos aseguramos de que el mediador:

- Identifica los intereses, necesidades o expectativas del visitante.
- Determina el objetivo, los mensajes o las metas que se tienen al momento de iniciar una experiencia de mediación en el contexto de las motivaciones del público.
- Cuando sea oportuno, explica la agenda que seguirá la experiencia de mediación, haciendo explícito el ¿qué?, ¿cuándo? y ¿cómo?
- Construye un ambiente de diálogo franco en el que los visitantes tengan un papel protagonista para formular preguntas, verbalizar ideas o dar respuesta y retroalimentación a lo que se aborda.
- Investiga y selecciona contenidos atractivos que despierten y mantengan el interés de la audiencia.
- Procura y escoge espacios, exhibiciones o recursos del Museo relevantes para la mediación.
- Utiliza un lenguaje corporal asertivo que visibiliza, en todo momento, que la atención e interés está en los visitantes, en sus dudas, opiniones y aportaciones, en general.

Asimismo, potenciamos este criterio con los visitantes cuando los invitamos a:

- Reconocer y verbalizar sus aficiones, perspectivas y expectativas en torno a la visita al Museo.
- Despertar su curiosidad y sentido de descubrimiento ante el Museo.
- Formular o responder preguntas que aviven o enfatizen el espíritu crítico y reflexivo de la sesión.
- Compartir sus ideas y opiniones con el mediador y con otros visitantes.
- Participar en las actividades o dinámicas propuestas durante el diálogo.

[2] Criterio de significado

El criterio de significado se vincula al desarrollo de experiencias valiosas y relevantes. Está ampliamente documentado que, cuando el aprendizaje no es significativo, no suelen suscitarse en las personas sentimientos de propósito o motivación superior, lo que obstaculiza la experiencia educativa o de mediación. Cuando los sujetos no perciben valor o la trascendencia

del proceso, su estructura se paraliza y la experiencia de aprendizaje se torna deficiente, generalmente compuesta solo por una memorización estéril (Pilonieta, 2017).

Es por ello que para que la experiencia de mediación en el Museo realmente cumpla su fin, debe tener componentes que permitan conectarse con las experiencias y sentimientos de los visitantes, haciendo que al ser abordados en las salas tenga sentido para ellos —tanto en lo personal como en lo familiar o cultural— y les proporcione goce vivencial, tenga alcance cognitivo y sea atractivo como experiencia.

Dentro de este criterio, el mediador suscita la construcción de significados cuando estimula la búsqueda del porqué de las cosas, de los razonamientos, la causalidad de los fenómenos, el origen y las consecuencias de los sucesos. Algunas formas en que el mediador lleva a la práctica el criterio de significado en el Museo es cuando:

- Usa un lenguaje claro y sencillo, siempre acorde a la edad y perfil de los visitantes.
- Utiliza complementariamente el lenguaje no verbal: movimientos del cuerpo, señas, expresiones faciales, entonación y la voz, etcétera.
- Establece relaciones claras y directas entre los contenidos del Museo y las experiencias e historia de vida de los visitantes.
- Emplea continuamente ejemplos, anécdotas o figuras retóricas que aterricen la información del Museo a situaciones cotidianas.
- Ayuda a establecer vínculos narrativos entre las diferentes exhibiciones y salas del Museo.
- Orienta y ayuda a los visitantes a comprender conceptos abstractos complejos de una exhibición, colección o área del Museo.
- Emplea materiales didácticos complementarios que permitan hacer explícitos ciertos conceptos o ideas en la mediación.
- Indaga sobre las opiniones, puntos de vista y significados que otorgan los visitantes a las temáticas del Museo.
- Brinda tiempo a los visitantes para que puedan elaborar sus propios significados y, en el mejor de los casos, los verbaliza y comparte dentro de la mediación.

[3] Criterio de trascendencia

Desde hace largo tiempo, los museos son considerados instituciones al beneficio de la sociedad, ya sea por sus labores de resguardo, conservación y exhibición de grandes tesoros y colecciones o por los servicios y actividades que ofrecen a sus audiencias con fines de estudio, recreación y educación. Hoy en día, somos conscientes sobre la fuerza latente que poseen las salas del Museo para promover el bien común y la satisfacción de sus comunidades. En ese

contexto, la mediación se suma como un recurso clave del Museo para vincularse con el público y materializar su compromiso con el bienestar de las personas. Para hacer más explícita esta idea, quizá sea oportuno revisar el tercer criterio de mediación propuesto por Feuerstein, el destinado a la trascendencia.

Trascender significa superar lo dado y aventajar el estado de las cosas para vencer obstáculos o conflictos que la vida cotidiana nos presenta. Este proceso, por supuesto, es una actividad profundamente personal que cada individuo forja y desarrolla a lo largo de su vida. No obstante, existen muchas evidencias de cómo el acompañamiento de un mediador marca notables diferencias en este proceso cognitivo.

La mediación de trascendencia motiva a las personas a mirar más allá del contexto inmediato, dejar por un momento el aquí y ahora y afinar una mirada contextual, previsor y prospectiva. En el ámbito del Museo la pieza esencial de este criterio se encuentra en ayudar a las personas a ser conscientes de que el espacio expositivo es un área compleja con muchas capas de información, múltiples interpretaciones y numerosas posibilidades de apropiación para proyectar esta experiencia en otros contextos fuera de los muros de la institución.

La trascendencia, entonces, es una invitación a pensar en cómo la experiencia museológica tiene un impacto en la vida de las personas, haciendo visible que el contenido del Museo se integre de información valiosa y relevante para los ciudadanos del siglo XXI, pues se vincula directamente a su historia de vida, su devenir y el de sus comunidades.

Algunas formas en que el mediador lleva a la práctica el acto de trascendencia en el Museo es cuando:

- Brinda continuamente contexto sobre los hechos, conceptos y principios presentados en el Museo.
- Integra preguntas o actividades que motiven razonamientos hipotéticos y analíticos.
- Invita a los visitantes a que argumenten sus decisiones y respuestas.
- Motiva a los visitantes a verbalizar ejemplos o situaciones de su vida que se vinculen a lo expuesto en el proceso de mediación en el Museo.
- Incentiva a identificar situaciones cotidianas donde se podría aplicar lo dialogado en las salas del Museo.
- Propone a los visitantes visualizar retos o desafíos del mundo actual y posibles soluciones o respuestas a estos fenómenos.
- Al recapitular o repetir ciertas preguntas, actividades o ideas para afianzar mensajes e intencionalidades del proceso de mediación.

3. Estructura

Un puente se construye con determinado material y con decisiones que afectan su posición y estructura. El responsable se pregunta: ¿cómo se tensará y sujetará hasta alcanzar su forma y resistencia definitiva?, ¿cómo se acoplará al viento y a la tempestad?, ¿de qué manera confabularán la piedra, el acero o la madera para resistir? Hay ciencia, pero también prestidigitación en la esencia de un puente, en su estructura y en la forma como se configura y ordenan sus partes.

Las ideas de Feuerstein y sus contemporáneos nos indican que la mediación es una herramienta ideal para conectar el territorio del público y el del museo. En el MIDE, la *experiencia de aprendizaje mediado* no es otra cosa que un puente de comunicación e intercambio. Una pasarela o quizá un millar de ellas que se construyen y cruzan en cada recorrido interpretativo, en cada proceso de descubrimiento o taller educativo que se emprende en las salas. Me gusta imaginar que cada mañana los pasillos del Museo se transforman en una ciudad como Hamburgo, famosa por sus más de 2,500 puentes que atraviesan los ríos Elba, Alster y Bille. Hay cientos de visitantes cada día en el Museo, y, para cada uno, hay un puente por cruzar, si así lo desea.

Hemos llamado Estrategia Conversacional Puente al modelo de mediación del MIDE. Un proceso que estructura el diálogo a través de siete niveles de preguntas potenciales, diseñadas para personalizar cada experiencia de mediación, incorporar los conocimientos y vivencias previas del visitante, y propiciar interacciones significativas que favorezcan la construcción de sentido, la reflexión personal y el vínculo entre los contenidos del museo y la vida cotidiana. La estrategia no es una herramienta totalizadora que intente presentar una única forma de entablar diálogos con los visitantes en el Museo, por el contrario, se concibe como un punto de partida para quien desee aprender a usar preguntas flexibles y alternantes que generan una gran variedad de posibilidades de diálogo.

Heidegger (1975) era enfático al señalar la importancia de desarrollar y profundizar en preguntas para encontrar maneras de interrogar la esencia de las cosas. De manera que en la propuesta pedagógica del MIDE formular preguntas es como mirar el mundo con diferentes dispositivos —en ocasiones con una brújula y un sextante; otras con un microscopio o un catalejo—. Preguntas distintas nos llevan a diferentes puntos, ya sea a territorios próximos o a lugares distantes.

Es por ello que cada proceso de mediación en el Museo debe incluir interrogantes que, de alguna manera, guíen las conversaciones de aprendizaje mediado e inviten a los visitantes a

cuestionarse el mundo como lo haría un científico, un poeta, un naturalista o un filósofo. Para estructurar estos procesos, se consideran **siete** premisas clave:

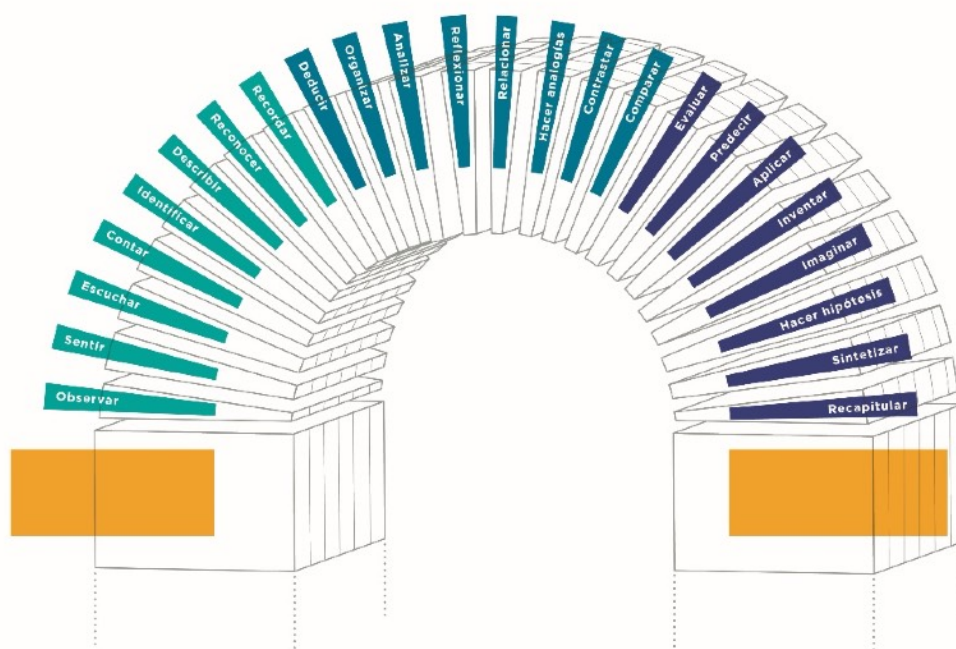
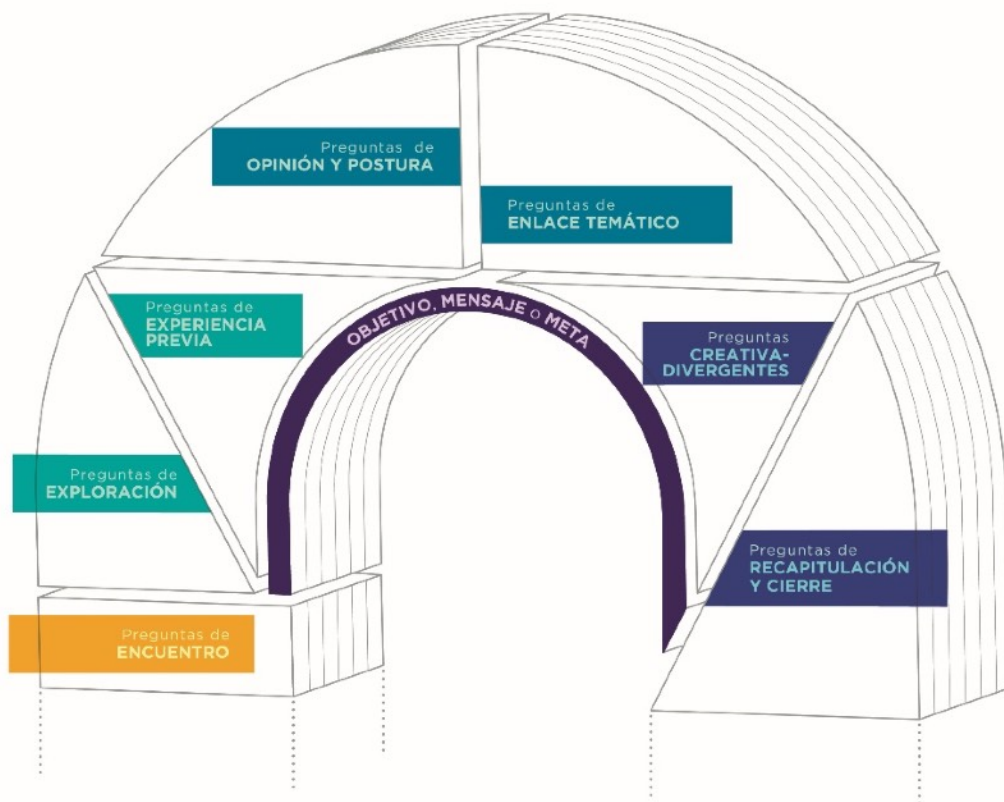
- Cada charla conducida a través de la Estrategia Conversacional Puente tiene como hilo conductor un objetivo específico o una idea rectora que orienta las preguntas hacia una **intencionalidad clara, más que hacia una meta fija.**
- El puente se construye con siete tipos de preguntas diferentes que no tienen un estricto orden consecutivo, sino, por el contrario, pueden emplearse y combinarse de acuerdo con el estilo y los objetivos que persiga cada mediador.
- No todos los procesos de mediación necesitan emplear las siete secuencias de preguntas. Algunas experiencias necesitan profundidad y, por consiguiente, emplean la mayor parte de las interrogantes del puente, mientras que otras son breves y utilizan solo alguno de los niveles.
- El diálogo en las salas del Museo idealmente ocurre con naturalidad y fluidez, y no como una conversación dividida en etapas, de modo que las preguntas pueden combinarse a lo largo de la experiencia, como el mediador lo decida.
- Cada serie de preguntas intercala datos e información al público: no se trata de que parezca un interrogatorio y tampoco un monólogo.
- Durante el diálogo, muchas preguntas solo encuentran otras interrogantes, convirtiéndose en preguntas generativas de otras, lo que estimula el interés y espíritu de descubrimiento.
- **El sentido de cada conversación se construye de manera compartida: el mediador no impone una interpretación única, sino que escucha, adapta y resignifica el diálogo a partir de las ideas, emociones y conocimientos que trae cada visitante.**

No hay una única forma de construir una conversación puente en el MIDE, pero usamos como referencia algunas preguntas prototipo para quienes recién se familiarizan con este proceso. A continuación, se describe la taxonomía completa de las interrogantes y se presentan algunos ejemplos que hacen explícita la estructura e intencionalidad de cada secuencia.

Preguntas de encuentro

Cada proceso interpretativo requiere complicidad, intercambio y colaboración entre el mediador y los visitantes que participan en el diálogo. Iniciar esta relación de trabajo en equipo y camaradería necesita un momento donde se formulen preguntas que permitan conocer el perfil de los participantes e identificar sus gustos, intereses y necesidades para diseñar una experiencia de mediación a la medida. En esta dirección, entablar preguntas de reconocimiento permite determinar el tipo de lenguaje y la profundidad con la que se abordarán los contenidos; se sugerirán recursos, exhibiciones o actividades afines a los intereses del público; y se ajustará la mediación al tiempo de la audiencia.

Estrategia conversacional MIDE. Todos los derechos pertenecen al MIDE.



Ejemplo de una secuencia de preguntas detonadoras para iniciar el encuentro:

- I. ¿Cómo te llamas? ¿De dónde nos visitas? ¿Cuánto tiempo has pensado dedicarle a tu recorrido?
- II. ¿Decidiste visitar el Museo con un objetivo en especial? ¿Hay algún tema, exhibición o taller en particular que te interese? ¿Cuál?
- III. ¿Qué otras exhibiciones has visitado? ¿Qué es lo que más te ha gustado del Museo hasta ahora? ¿Por qué?

Preguntas de exploración

En un mundo con prisa, la plena atención hacia **el** entorno parece estar en peligro de extinción. Observar, escuchar o emplear cualquiera de nuestros sentidos de forma consciente requiere un esfuerzo particular que no toda persona tiene la voluntad o el tiempo de hacer. Podemos estar frente al sobrecogedor *Guernica* de Pablo Picasso, o junto a la monumental piedra de la Coyolxauhqui en el Templo Mayor y tener una aproximación superficial o poco relevante por no habernos dado la oportunidad de perdernos en sus detalles o penetrar en sus particularidades. John Dewey (2008) decía que para percibir, un contemplador debe crear su propia experiencia.

Ante ello, es fundamental la tarea del mediador para motivar la interacción entre los visitantes y las experiencias del Museo, invitando al público a reconocer el territorio de experimentación, a evaluar posibilidades y utilizar sus sentidos para explorar a conciencia los diferentes recursos del espacio museístico (interactivos, cuadros, cédulas, esculturas, etcétera). Los momentos de exploración incorporan diálogos que van con los intereses y las expectativas del visitante, pero también tienen preguntas que lo enfrentan a situaciones de reto y a momentos de provocación y desafío, llevando su atención a aspectos nuevos o ignorados cuando se dirigen miradas casuales.

Ejemplo de una secuencia de preguntas detonadoras que motivan la exploración:

- I. Pon toda tu atención en esta imagen, objeto o exhibición: ¿qué elementos o componentes puedes reconocer? ¿Qué puedes ver? ¿Qué escuchas? Describe tus hallazgos en voz alta.
- II. Desde tu punto de vista, ¿qué elementos predominan, sobresalen o destacan? ¿Cómo son esos elementos? ¿En qué se parecen? ¿En qué son distintos?
- III. Ahora observa de nuevo, ¿puedes ver o escuchar algo que no habías notado en tu primera exploración? ¿Qué es?

IV. Hasta este momento, ¿alguno de los elementos o cosas que has descubierto llama tu atención en mayor medida? ¿Cuál? ¿Por qué?

Disecionando esta serie de preguntas, podemos observar que en la primera parte se motiva a los visitantes a explorar globalmente el espacio expositivo, así como a verbalizar y compartir sus primeros descubrimientos. Con estas exploraciones buscamos que se descubran la cantidad y las cualidades de elementos constitutivos de la exhibición u objeto que se está explorando. En la segunda serie de preguntas, se incita a observar con mayor profundidad los objetos o las experiencias, estimulando un examen más detallado de las cosas, y empezando a vislumbrar sus características y atributos. Con ello, se alientan las capacidades de análisis de las personas. La tercera parte invita a las personas a hacer un segundo cotejo, retándolas a asegurarse de que no se está olvidando examinar algo en el objeto de exploración. La cuarta y última serie de preguntas es mucho más específica y personalizada. Intenta comenzar a hacer un vínculo entre la experiencia del Museo y los intereses del público. Estas interrogantes darán pie a las de la siguiente fase, que son preguntas relacionadas con las experiencias y vivencias de la audiencia.

Preguntas de experiencia previa

Freeman Tilden (2006) estableció, entre sus seis emblemáticos principios, que cualquier forma de interpretación que no relacione los objetos que se presentan y describen con algo que se encuentre en la experiencia y la personalidad de los visitantes, será totalmente estéril. Sus palabras fueron eco en las posturas constructivistas del aprendizaje que bien han documentado que todo nuevo conocimiento solo será significativo si se relaciona con experiencias pasadas.

Es por ello que una experiencia de mediación integral debe estar diseñada para relacionar los contenidos abordados durante el proceso de interpretación con la vida cotidiana de las personas. Las preguntas de experiencia previa traen a la conversación vivencias y acontecimientos experimentados por los visitantes que se entrelazan y conectan con la información y los estímulos propuestos en el momento de mediación. Estos instantes de diálogo vivencial desencadenan en los visitantes conexiones emocionales que potencian y enriquecen la interpretación, motivándolos a la búsqueda de sentido, la resignificación y la construcción de nuevos conocimientos.

Ejemplo de una secuencia de preguntas detonadoras de experiencia previa:

- I. Tomando en cuenta lo que hemos explorado hasta ahora, ¿algo de eso te recuerda algún momento, lugar o anécdota de tu propia vida o la de alguien que conozcas? Compártelo en voz alta.

- II. Hagamos memoria: ¿alguna vez te ha pasado que...? ¿Qué recuerdas sobre esa situación o momento de tu vida? ¿Cómo te sentiste en ese momento?
- III. ¿Dónde has visto, escuchado o leído la palabra o concepto...? ¿Qué te viene a la mente cuando escuchas esa palabra o concepto?

Si reparamos en esta serie de preguntas, podemos notar que las de arranque buscan establecer relaciones directas entre los contenidos iniciales que se han descubierto en la experiencia museológica y la historia de vida de los visitantes. La segunda cadena de interrogantes trae a la conversación otros recuerdos o momentos personales que se relacionan con el tema o la situación que se está abordado en el diálogo, intentando visibilizar ejemplos o anécdotas que aterricen los contenidos al ámbito de lo cotidiano, del pasado o presente de la audiencia. A partir de lo comentado hasta ese momento, en la tercera secuencia de preguntas se introducen oportunamente algunos tópicos o nociones clave que sustentan y apuntalan conceptualmente la experiencia del Museo. Todo este proceso se acompaña de información atractiva y complementaria que refuerza la apropiación de las ideas expuestas, sin perder de vista la importante relación de estos contenidos con la vida diaria del público.

Preguntas de opinión y postura

Los momentos argumentativos animan a los visitantes a poner en juego sus experiencias y conocimientos previos para formar y verbalizar opiniones, así como defender posturas. Algunos de estos juicios o creencias pueden ser antiguos y arraigados, mientras que otros pudieron haberse formado recién en el proceso de mediación. En cualquiera de los casos, lo importante es construir un espacio de diálogo franco donde cada participante pueda verbalizar sus ideas y escuchar a otras personas, suscitando momentos de comunión, contraste y respeto a las posturas de otros.

El diálogo, a través de estas interrogantes, estimula habilidades cognitivas como el análisis de información, la síntesis, la organización mental y el pensamiento crítico. Es recomendable que las preguntas de opinión y postura se acompañen de otras de seguimiento que inviten al público a ahondar y profundizar en sus puntos de vista.

Ejemplo de una secuencia de preguntas detonadoras de opinión y postura:

- I. De acuerdo con lo comentado y la información expuesta: ¿cuál es tu punto de vista sobre determinada situación, idea o fenómeno? ¿Qué te hace pensar eso? ¿Cómo llegaste a esa conclusión?

- II. Después de revisar juntos algunos escenarios sobre determinada situación, idea o fenómeno: ¿de las posturas presentadas concuerdas con alguna? ¿Con cuál? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?
- III. En el grupo: ¿todos piensan igual sobre las ideas expuestas? ¿Quién piensa diferente? ¿Qué les hizo llegar a esa idea?

Como podemos notar, estas secuencias animan al público a elaborar sus propios significados, iniciando con una cadena de preguntas que lo llevan a detenerse un momento para pensar ideas clave expuestas en la mediación y expresar sus opiniones al respecto. Posteriormente, se da oportunidad al mediador a traer a la conversación diferentes posturas o escenarios sobre algún tema fundamental en la práctica de la mediación y abrir un espacio para que el público opine y argumente sobre ellas. La tercera secuencia se orienta, principalmente, en alentar la discusión y el intercambio de ideas en el grupo, haciendo énfasis en la importancia de escuchar, compartir y entrar en diálogo con los otros.

Preguntas de enlace temático

Este tipo de preguntas ayuda a *hilvanar* las distintas narrativas del Museo, trayendo a la conversación datos, ideas o conceptos de diferentes objetos, exhibiciones o espacios expositivos. En el desarrollo del diálogo se invita al público a realizar comparaciones, descubrir analogías y revelar tanto contrastes como similitudes dentro de la colección.

Esta serie de preguntas motiva a potenciar la experiencia educativa, proyectándola hacia diversos escenarios, brindando contexto y vinculación al proceso y ayudando a crear conexiones entre los contenidos de las diferentes áreas del Museo.

Ejemplo de una secuencia de preguntas detonadoras de enlace temático:

- I. ¿Qué relación puedes encontrar entre esta información y el contenido en este objeto, imagen o exhibición?
- II. Observemos los elementos de esta sala o espacio expositivo, ¿qué tiene en común esta serie de elementos? ¿En qué son diferentes?
- III. ¿Habrá alguna relación directa entre este objeto y este otro? ¿Cuál? ¿Cómo puedes saberlo?

Estas preguntas inician dando la posibilidad al mediador de brindar información relevante e invitando al público a encontrar vínculos entre estos datos y el espacio expositivo. La segunda secuencia tiene como intención ayudar a entender las narrativas generales del Museo,

haciendo énfasis en cómo los objetos, las colecciones o las exhibiciones se relacionan y vinculan de acuerdo con la propuesta del curador o desarrollador de experiencias. La última serie de preguntas motiva a establecer asociaciones y correspondencias entre dos o más objetos, imágenes o exhibiciones para reforzar el entendimiento de los mensajes globales de la sala o espacio expositivo.

Preguntas creativa-divergentes

El mundo de hoy está repleto de desafíos. Basta con prender la televisión, o simplemente abrir la ventana para observar ese planeta desigual, poblado y estresado en el que habitamos. No obstante, este orbe fatigado es también un espacio hipercomunicado como nunca antes, con tecnologías, herramientas y lugares donde la educación ha encontrado nuevos horizontes y grandes posibilidades. Los museos son uno de esos lugares. Espacios donde el trabajo social (Silverman, 2010) trae consigo recursos, ideas y espacios únicos en beneficio del bienestar humano.

Los museos son lugares que reúnen personas y las invitan a compartir momentos, intercambiar miradas y construir diálogos. Durante la mediación puede haber mística y alquimia orientada al cambio social; pero para que eso ocurra es necesario despertar el espíritu transformador de los visitantes y ayudarlos a asumirse como *Solucionadores*, término acuñado por la educadora humanista Zoe Weil (2016) en su visionario libro *El mundo se convierte en lo que enseñamos*.

En este sentido, esta secuencia de preguntas motiva a los visitantes a evaluar determinados fenómenos, situaciones o problemáticas con la finalidad de alentar su imaginación y encontrar respuestas ingeniosas, alternativas de solución y estrategias para esos asuntos. Por dichas razones, los momentos de diálogo divergente se enriquecen con información, estudios y posturas propuestas por especialistas e investigadores del tema en cuestión, pero permiten al público llegar a sus propias conclusiones para conjeturar respuestas y verbalizar ideas creativas e innovadoras.

Ejemplo de una secuencia de preguntas detonadoras creativa-divergentes:

- I. Si estuvieras en determinada situación: ¿qué harías al respecto? ¿Qué acciones emprenderías?
- II. En relación con esta problemática en concreto: ¿qué soluciones posibles vienen a tu mente? ¿Por dónde comenzarías? ¿Quiénes estarían involucrados en esa problemática?
- III. ¿En qué situación o momento de tu vida diaria podrías aplicar lo que hemos conversado hasta ahora? ¿Cómo llegaste a esa conclusión?

En la primera sucesión de preguntas se retoma alguna problemática hipotética y se invita a la audiencia a hacer un ejercicio de empatía para imaginar posibles soluciones. En el segundo conjunto de interrogantes, se verbaliza un problema o situación en particular y se invita a hacer un esfuerzo para vislumbrar salidas creativas o innovadoras de ese asunto. Finalmente, en la tercera secuencia se busca que los visitantes evalúen en qué momentos de su cotidianidad pueden aplicar lo abordado en el proceso de mediación.

Preguntas de recapitulación y cierre

Las preguntas de recapitulación y cierre ayudan a reforzar el mensaje principal de la experiencia, pues invitan al público a integrar una síntesis o sumario personal de las ideas, conceptos y comentarios abordados durante la experiencia de mediación. También permiten conocer qué de lo abordado en la mediación fue significativo para la audiencia y si sus intereses y necesidades fueron cubiertas para, de lo contrario, emprender acciones para satisfacerlas.

Estas preguntas ayudan, además, a cerrar amablemente el proceso de mediación, a invitar y sugerir otras actividades y servicios que ofrece el Museo.

Ejemplo de una secuencia de preguntas detonadoras de recapitulación y cierre:

- I. Ahora que hemos platicado sobre determinada idea, situación o concepto, ¿cómo lo explicarías con tus propias palabras?
- II. Para cerrar la sesión, ¿qué es lo que te pareció más relevante? ¿Qué te llevas de lo comentado?
- III. ¿Tienes alguna duda o comentario? ¿Te gustaría saber con mayor profundidad sobre este tema? ¿Puedo sugerirte algunos recursos complementarios?

Como podemos observar, la primera y segunda cadena de preguntas invitan al público a hacer un ejercicio de síntesis mental y verbalización de lo abordado en la mediación, haciendo un especial énfasis en los asuntos que les parecieron más cruciales o significativos. Por su parte, la tercera secuencia ayuda al mediador a asegurarse de que no están quedando dudas o temas pendientes en el proceso y permite también recomendar la visita a otros espacios del Museo o bien bibliografía o multimedia sobre los temas abordados.

4. Horizonte

La línea que separa el cielo de la tierra es siempre un llamado, un umbral hacia lo ignoto, una frontera evanescente donde convergen la realidad y la promesa. En el horizonte se esbozan las posibilidades, se revelan los caminos aún no hallados, los senderos que aguardan ser transitados. Y es en esa vasta línea de promesas donde la visión se convierte en acción, donde las aspiraciones encuentran su cauce y el impulso por trascender cobra forma. La mediación en el MIDE, entendida como un puente entre el museo y el visitante, halló en este horizonte la oportunidad de consolidarse como una herramienta puntual, con metodologías precisas y un impacto tangible en la experiencia cultural.

La Estrategia Conversacional Puente, que alguna vez fue un germen de ideas, se materializó con el tiempo en una propuesta formativa de alcance nacional: la Certificación en Interpretación en Museos e Instituciones Culturales (CIMIC). Este programa se erigió como un hito en los museos en México, al convertirse en el primer estándar de mediación en el país avalado por la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo (ST) a través del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).

Configurar este programa requirió del diseño de un estándar de competencia, un documento oficial que describe con precisión las habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para la práctica de mediación en museos. Para su construcción, fue imprescindible nuevamente el trabajo colegiado entre especialistas de museos, expertos en certificación de competencias educativas y el equipo educativo del MIDE. En este diálogo de saberes se plasmó el reconocimiento a la mediación como una profesión que transforma la experiencia de los visitantes y amplía la capacidad de interpretación de los contenidos expositivos.

La certificación es un proceso estructurado en tres fases: Un diagnóstico, donde se reconocen y celebran los aprendizajes previos de los mediadores, capitalizando su experiencia para fortalecer su proceso formativo. Un programa formativo de 45 horas basado en la *Estrategia Conversacional Puente*, diseñado para consolidar y expandir las habilidades del mediador. Y finalmente, una evaluación, donde se recopilan evidencias que certifican las mejores prácticas de mediación y permiten al aspirante obtener la acreditación oficial.

El proceso de consolidar este proyecto tomó dos años, pues nunca antes en México se había construido un estándar con la vocación de profesionalizar la labor de intérpretes, anfitriones y guías en museos e instituciones culturales. La CIMIC fue diseñada con cuatro objetivos fundamentales:

- Establecer un estándar que identificara a los profesionales de la mediación y reconociera su dominio de buenas prácticas.
- Brindar un programa de formación que desarrollará y apoyará la adquisición de conocimientos, actitudes y desempeños necesarios para confirmar experiencias enriquecedoras con los visitantes del museo.
- Apoyar a nuevos talentos interesados en establecer procesos de mediación.
- Incentivar a personas con experiencia en el área de interpretación a continuar con su desarrollo profesional.

El alcance de esta iniciativa ha sido significativo. El MIDE se ha convertido en un centro certificador que ha otorgado acreditaciones tanto a su equipo interno como a profesionales de otras instituciones culturales del país. Hasta la fecha, 498 mediadores han sido parte de este proceso, de los cuales 172 pertenecen a distintas instituciones culturales de México.

Pero los horizontes no son destinos finales, sino umbrales de infinitas posibilidades. Actualmente, el MIDE se encuentra en una fase de renovación y relanzamiento con miras a su 20 aniversario en 2026. La Estrategia Conversacional Puente sigue siendo uno de los ejes que guía la transformación del museo, influyendo en la creación de nuevas exhibiciones, talleres, laboratorios y experiencias de diálogo.

En esta nueva etapa, el museo incorpora un ecosistema digital, integrando experiencias *online* e híbridas que expanden el diálogo más allá de sus muros. *La Estrategia Conversacional Puente* desempeña un papel esencial en este proceso, proporcionando herramientas necesarias para trasladar la mediación a un entorno virtual sin perder su esencia dialógica. A través de este enfoque, se diseñan experiencias que fomentan la participación activa de los visitantes, permitiendo que la mediación trascienda las barreras físicas y continúe enriqueciendo el aprendizaje y la interpretación en múltiples formatos.

El horizonte no es un límite, sino un presagio. Un recordatorio de que siempre hay tierras nuevas por descubrir, diálogos inéditos por entablar y nuevas realidades por construir. En la intersección entre el presente y el porvenir, la mediación sigue siendo el puente que nos permite avanzar, juntos, hacia lo desconocido.

Cada persona que visita el Museo trae consigo sus propias formas de aprender y de hacer suyos los contenidos. De ahí la importancia del diseño de plataformas en las que los visitantes —desde su propia historia— puedan participar y descubrir horizontes y posibilidades. Beverido (2020) dice que “cruzar un puente, es dejar un mundo sin renunciar a él” y en el MIDE

buscamos, a veces casi utópicamente, ese cruce de realidades, un lugar de territorios comunes.

Entrar a un museo es un periplo en sí mismo, una travesía alrededor del mundo o un viaje a través de los confines internos de nuestro ser, reconociendo nuestras emociones e ideas, así como nuestras más íntimas necesidades. Los museos son para exploradores y la mediación, una guía en esa aventura.

Para quien no decida abandonar su guarida y conocer la realidad con sus propios ojos, alguien más le contará el mundo. Para quien no disponga de hacerse un camino y andarlo, probablemente nunca encontrará un puente. "Para viajar, basta existir", dijo Pessoa (2010) y cada viaje comienza con el poder de una simple decisión.

5. Referencias

- Annis, S. (2009). The museum as a staging ground for symbolic action. *Museum International*, 38, 168–171.
- Aubert, A., Flecha, A., García, C., Flecha, R., y Racionero, S. (2008). *Aprendizaje dialógico en la sociedad de la información*. Hipatia Editorial.
- Aubert, A., García, C., y Racionero, S. (2009). El aprendizaje dialógico. *Cultura y Educación*, 21, 129–139.
- Beverido, M. (2020). *Yo nací para cruzar puentes*. La Ceiba Gráfica.
- Braun, V., y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Dewey, J. (2008). *El arte como experiencia*. Paidós Estética.
- Falk, J. H., y Dierking, L. D. (1992). *The museum experience*. Whalesback Books.
- Feuerstein, R., Falik, L. H., Feuerstein, R. S., y Haywood, H. C. (2015). *Changing minds and brains: The legacy of Reuven Feuerstein – Higher thinking and cognition through mediated learning*. Teachers College Press.
- Feuerstein, R., Rand, Y., Hoffman, M. B., Egozi, M., y Ben Shachar-Segev, N. (2006). The instrumental enrichment program. En *Feuerstein's theory & applied systems: A reader* (pp. 99–129). International Center for the Enhancement of Learning Potential.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Morata.
- Freire, P. (2003). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI.
- Heidegger, M. (1975). *La pregunta por la cosa*. Alfa Argentina.
- Lebeer, J., Garbo, R., y Martínez, J. (1997). *¿Es modificable la inteligencia?* Editorial Bruño.
- Marcus, L. S. (2012). *Show me a story!: Why picture books matter: Conversations with 21 of the world's most celebrated illustrators*. Candlewick Press.
- Mentis, M. y Dunn-Bernstein, M. (2008). *Mediated learning: Teaching, tasks, and tools to unlock cognitive potential*. Corwin Press.
- Moliner, M. (1967). *Diccionario de uso del español* (1ª ed.). Gredos.
- Museo de las Escuelas. (2012). *Los visitantes como patrimonio*. Universidad Nacional de Luján.
- Museo Interactivo de Economía (MIDE). (2012). *Programa de evaluación de la experiencia del visitante* [Base de datos interna]. Dirección de Estudios de Público y Evaluación.
- Pessoa, F. (2010). *Libro del desasosiego*. Ediciones Baile del Sol.
- Pilonieta, G. (2017). *Modificabilidad estructural cognitiva y educación*. Cooperativa Editorial Magisterio.
- Prensky, M. (2013). *Enseñar a nativos digitales: Una propuesta pedagógica para la sociedad del conocimiento*. SM Ediciones.
- Silverman, L. (2010). *The social work of museums*. Lantern Books.
- Tilden, F. (2006). *La interpretación de nuestro patrimonio*. Asociación para la Interpretación del Patrimonio.
- Vygotsky, L. (1987). *Thinking and speech*. Plenum.
- Weil, Z. (2016). *The world becomes what we teach: Educating a generation of solutionaries*. Routledge.