

# GESTIÓN CULTURAL Y ARQUITECTURAS DE LA PARTICIPACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS

*CULTURAL MANAGEMENT AND  
ARCHITECTURES OF PARTICIPATION  
IN CRISIS TIMES*



## Liliana López Borbón

Colombiana naturalizada mexicana. Maestra en comunicación por la UNAM, especialista en políticas culturales locales y construcción de ciudadanía, se ha desempeñado por 25 años como gestora cultural e investigadora en entidades públicas, sociales y privadas. En 2015 le otorgaron el Premio Internacional RocaBomcompte en Estudios de Gestión Cultural, con el trabajo “La gestión cultural como construcción de ciudadanía”. Cuenta con diversos trabajos publicados en libros y revistas Iberoamericanas. Entre otros cargos de responsabilidad, fue directora de la Red de Fábricas de Artes y Oficios (Faros) de la CDMX. En los últimos años ha consultado el diseño, ejecución y seguimiento de políticas culturales locales y nacionales. En 2011 creó tres laboratorios de construcción de ciudadanía y gestión de lo cultural, en los que se han formado en Iberoamérica, principalmente en México, más de 4.500 promotores, gestores, animadores, artistas, agentes comunitarios y responsables de políticas culturales

de gobierno, sociedad civil y entidades privadas. Con la pandemia consolida tres espacios de reflexión y dos laboratorios relacionados con la Construcción de paz, Ciudadanía digital, Gestión cultural e Innovación social. Desde 1998, ha participado en diferentes programas de formación para la Gestión Cultural en universidades como El Rosario en Bogotá, la Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, la Autónoma de Coahuila, la Ibero Puebla, la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca, la Universidad Complutense de Madrid, y en Bolivia, con la Universidad Andina Simón Bolívar y la Universidad Mayor de San Simón. Desde 2002 es instructora en el Sistema de Formación de Promotores y Gestores Culturales de la actual Secretaría de Cultura Federal.

Todos los documentos para descarga gratuita en:  
<https://independent.academia.edu/LilianaL%C3%B3pezBorbon>

**Correo electrónico:**

gestionculturaldf@yahoo.com.mx

**Fecha recepción:** agosto de 2020

**Fecha de aprobación:** marzo de 2021

## Resumen

Se indaga por los problemas y los retos que se afrontan en la gestión de lo cultural con la pandemia y la forma cómo esta crisis puede significar una mirada lateral a partir de la innovación social y las arquitecturas de la participación.

### Palabras clave:

Gestión de lo cultural; Innovación social; Construcción de ciudadanía.

## Abstract

*This paper looks into both problems and challenges faced regarding the management of the cultural sector during the pandemic and how this crisis may mean a lateral look from social innovation and the architectures of participation.*

### Keywords:

*Management of the cultural sector; Social innovation; Citizenship construction*

**A**briremos este texto empezando por la gestión cultural que relacionaré directamente con un tema que trabajo ya hace varios años desde la innovación social que son las arquitecturas de la participación y enmarcarlas a partir de los retos que nos plantea la pandemia y las dificultades de lo que ella significa, especialmente por la forma como fuimos arrojados a la pantalla en un mundo que era no tanto *online*, *offline*, sino *offline* con compañía de lo *online*.

Ahora estamos en un mundo fundamentalmente digital con una fuerte restricción de movilidad, por lo que este territorio también y de muchas maneras, ahora se ejerce la ciudadanía y se realizan estructuras del despliegue de las identidades que se construyen de manera emergente. Además, se producen formas de comprender y participar del mundo en el que nos encontramos ahora, que son diferentes en diversos sentidos al mundo que estábamos viendo antes de marzo del 2020 cuando la pandemia no había llegado a América Latina.

## Algunas transformaciones

Para iniciar, debemos anotar que las estructuras de relacionamiento cambian de inmediatamente y ese cambio implica una serie de transformaciones en las formas de estar juntos, pero también, en las formas de enseñanza aprendizaje. Nos vimos abocados a trabajar en distintas plataformas como Zoom o Google Meets para crear espacios que posibilitan cumplir con las tareas de la sociedad, tanto en términos de lo académico como de las expectativas, y a garantizar que no se abandonaran las escuelas, promover que infancias y adolescencias siguieran participando, pero también que los que están en educación superior continuaran con sus dinámicas de logro de metas.

la pantalla tiene varias dificultades, una de ellas es que es casi imposible reconocer las emociones de los demás y el cuerpo emocional requiere reconocer las emociones del otro para saber cómo estructurar su discurso y hacerlo lo más comprensible posible.

Sin embargo, la pantalla tiene varias dificultades, una de ellas es que es casi imposible reconocer las emociones de los demás y el cuerpo emocional requiere reconocer las emociones del otro para saber cómo estructurar su discurso y hacerlo lo más comprensible posible. En otra perspectiva, es difícil navegar y estar atentos al mismo tiempo, por lo tanto, hay una suerte de desconcentración que opera de manera permanente en las conexiones digitales y que los profesores no incorporan como parte natural del proceso digital.

Quienes trabajamos en educación digital a distancia, ya hace 17 años tengo la oportunidad de trabajar con varios posgrados y maestrías que tienen la modalidad en línea, una de las cosas que hacemos es un proceso sincrónico poco tiempo y asincrónico la mayoría de los espacios<sup>1</sup>,

<sup>1</sup> El trabajo sincrónico se refiere al momento en el que el profesor o académico a cargo de una asignatura en línea está exponiendo frente al grupo y el asincrónico cuando, individual o grupalmente, ellos trabajan un tema que después expondrán frente a todos sus compañeros, incluida la guía de quien es responsable.

para que nuestros estudiantes puedan adquirir conocimiento o los participantes puedan construir conocimientos juntos, eso que Boaventura de Sousa Santos llama Ecología de saberes (Ayestarán y Márquez, 2011).

Cuando se trasladó de manera inmediata el formato físico al formato digital, en ese paso se perdieron procesos, en especial la conversación que hace que los pares se afiancen, puedan construir juntos y comprender acompañados el mundo, este mundo complejo que es difícil estructurar.

## Los retos de la gestión cultural en tiempos de crisis

Desde las perspectivas directamente relacionadas con la gestión cultural, uno de los asuntos que ocurrió es que toda la programación ingresó inmediatamente al mundo digital gratuitamente. Ese ingreso sin costo alguno para el consumidor final a un clic de distancia, significó una pérdida de las estructuras económicas. La mayoría de la economía cultural quedó en ceros porque aquellos que tenían contratos por instituciones o tenían contratos con entidades privadas que ya podían pagar su participación en línea, además de las artes escénicas y de la presencia, tenían garantizados ingresos, pero los que no estaban programados o cuya programación se canceló, al intentar construir pequeñas economías o algún tipo de economía digital que les permitiera una sobrevivencia no digamos completa sino mínima y digna, se les cierran los caminos y empieza un proceso de pérdida de oportunidades de subsistencia.

Uno de los temas centrales que debemos mencionar fue la implacable información que empezó a circular tanto en los medios de comunicación y las redes sociales, así como de los mismos artistas, los productores, escritores, editores y demás participantes del circuito cultural, sobre

la importancia vital de las dinámicas culturales -creación, producción, consumo- en las posibilidades de la sobrevivencia en medio de una pandemia que subsume la cotidianidad de todos y la realización de su vida en un mundo inhóspito. Por lo cual su importancia fue llevada a primer nivel como el ejercicio o la dieta básica individual y familiar, lo que propicia que la economía cultural se mantuviera en ceros a pesar de ser sustantiva. ¿Qué pasa entonces con los creadores, los productores, aquellos que participan en los canales de distribución tradicionales y digitales? ¿Cuál es la responsabilidad económica de las institucionalidades vigentes de la cultura, los consumidores y los ciudadanos, con el circuito, con aquello que realizan como eje de su profesión los gestores culturales? Porque una responsabilidad que define un gestor es su capacidad de construir circuitos que no se detienen en el consumo, sino que logran el ejercicio de la libertad cultural y de los derechos culturales. ¿Por qué se insiste en que lo cultural y sus expresiones son vitales, pero desaparece su capacidad de producir economías a escala durante la pandemia?

Los retos que implica este proceso para la gestión, para los artistas, para las distintas dinámicas de la estética se complejizan, fundamentalmente porque la gestión no puede ser reducida a una serie de eventos, lo cual llamo hace años *eventitis* o una serie de talleres o *talleritis*, que también describo como otra enfermedad que da con fiebre a los gestores culturales y a los promotores. Una visión que reduce al profesional de la gestión a un organizador de programación, que cumple con tiempos establecidos y que, normalmente, cuando quiere hacer un proyecto lo que se le ocurre es un evento, un festival, un ciclo de conferencias, etc., pero no logra estructurar tiempos y espacios para el ejercicio de los derechos.

No únicamente de los derechos humanos, sino en especial los derechos culturales. Sabemos que los derechos culturales no son distintos a los derechos humanos, solamente que el derecho humano se ejerce de manera individual

porque apela a la persona física o moral y los derechos culturales requieren de la colectividad, exigen la relación con los otros para que se puedan ejercer, así que los seis derechos que enuncia Friburgo: (1) Identidad y patrimonio, (2) Referencia a identidades culturales, (3) Acceso y participación en la vida cultural, (4) Educación y formación, (5) Información y comunicación, y (6) Cooperación cultural; exigen un gestor abierto a ellos, estructurando su praxis en condiciones de realización para los ciudadanos.

Importante mencionar que el acceso no es ingresar a una programación que realiza un gestor cultural dentro de una institución pública, social o privada, es siempre el acceso a su propia cultura, a su propio reconocimiento y a las que estas identidades o esa identidad que estamos siendo se desplieguen en los territorios, en el entendido de que hay territorio físico y hay territorio digital, que es donde nos encontramos ahora en este Seminario, y en tanto territorio, es un lugar en el que se construye ciudadanía.

## **Gestión de lo cultural y construcción de ciudadanía**

La dinámica de la construcción de ciudadanía desde lo cultural implica pensar en los derechos y en los tres grandes universales. Por lo tanto, la gestión no es tanto la administración de recursos para eventos o talleres de carácter cultural, para el reconocimiento y la difusión de ciertas dinámicas expresivas y de comprensión del mundo. Tampoco es la generación de programaciones para llevar cultura a los otros, porque la cultura es el bien más abundante del planeta y por lo tanto no se trabaja en esta idea, sino en la de construir juntos espacios para la convivencia para lograr la fraternidad posible para mirarnos en igual diferencia (la igualdad *sine qua non*).

Aquí, lo cultural debe propiciar espacios para encontramos en relación fraterna y en condiciones de igualdad, para ejercer juntos la li-

bertad cultural (PNUD, 2004), esa libertad que encuentra su límite en los otros y que se considera constitutiva del desarrollo humano porque “para vivir una vida plena, es importante poder elegir la identidad propia -lo que uno es- sin perder el respeto por los demás o verse excluido de otras alternativas”. Más allá de la religión, la lengua o el legado étnico, incluye la libertad de participar en la sociedad sin desprenderse de los vínculos culturales elegidos durante el despliegue de la propia biografía.

En esta perspectiva, la labor del gestor cultural, de cara a la construcción de la democracia -que más que un hecho logrado en los marcos constitucionales, es un proceso en permanente generación implica participar también de lo que Bauman (2001), llama el *arte de la política*, ocupándose de “desmontar los límites de la libertad de los ciudadanos, pero también de la autolimitación: hace libres a los ciudadanos para permitirles establecer, individual y colectivamente, sus propios límites, individuales y colectivos”. Pero referirnos a las dinámicas de lo político, no implica que construyamos espacios para el debate público ni tampoco para el consenso, sino para imaginar pasados, presentes y futuros posibles en los que el pensamiento crítico y el pensamiento creativo, establezcan miradas laterales y otras formas de participar, vivir y convivir en el mundo a partir de las condiciones de la expresividad en su sentido amplio, no solo artística o de los cultores tradicionales, sino también la de los ciudadanos y sus múltiples prácticas.

En ese sentido, diríamos que la gestión cultural es una estructura de pensamiento y realización, es decir, una profesión liberal donde se construyen tiempos y espacios públicos para las memorias y los patrimonios -siempre en plural-, de las distintas identidades que conviven en ciertos territorios físicos o en múltiples territorios digitales: la diversidad cultural en su sentido amplio, con el propósito de generar convivencia entre diferentes y ampliar las posibilidades de la imaginación, que es lo que el arte, la estética, la metáfora y las tradiciones permiten en la relación con el mundo.

## Gestión cultural: innovación social y arquitecturas de la participación

Hace más de 10 años he constituido un laboratorio de construcción de ciudadanía y gestión de lo cultural, en el entendido de que los gestores no trabajamos en la cultura porque es la noción amplia, ese espacio donde todos tenemos capacidad expresiva y todos somos creativos. En términos de la dignidad, que es el eje que estructura los tres universales que mencionamos arriba, no hay personas más creativas o más libres que otras, lo que hay es la mirada lateral del artista o del científico, o de ciertas personas que pueden construir nuevas formas de conocer y comprender el mundo.

Desde la perspectiva de Néstor García Canclini (1999), no se puede trabajar en la cultura porque ella nos excede a todos y que por ello habría que enfocarse en *lo cultural*, allí donde se realiza el sentido de estar juntos, a lo que es posible añadir que sabemos que la vida no es exactamente un territorio lleno de sentido, sino que los seres humanos le atribuimos sentido provisionalmente. Con la pandemia Jean Luc-Nancy (Varela, 2020), gran pensador francés, menciona que se ha perdido el fundamento de estar juntos y el fundamento de la vida.

En esta perspectiva, los laboratorios de construcción de ciudadanía (un modelo de trabajo que existe desde hace varios años y se desarrolla en diferentes latitudes), se considera que, más allá de que la ciudadanía es un hecho dado porque te la otorgan normativamente dentro de una Constitución o porque tenemos una estructura de derechos, libertades y responsabilidades con la vida pública, es necesario que insistamos y trabajemos en la construcción de una ciudadanía activa para que las personas se hagan corresponsables de la vida en conjunto y de las responsabilidades individuales que esa vida compartida debería tener.

La hipótesis en la que he venido trabajando durante esta crisis, es que necesitamos más gestión cultural que nunca, es decir, necesitamos tiempos y espacios públicos digitales, y si se pueden físicos para volver a encontrar juntos el sentido, para volver a imaginarnos. En los laboratorios hay una palabra que trabajamos de manera central que son los futuribles, es decir: futuros posibles donde podamos enunciar juntos posibilidades de futuro que sean realizables. Antes de la pandemia con las crisis de diferentes países del continente, especialmente la crisis chilena de 2019, el futuro ya se había hecho borroso, pero por la pandemia decae más, especialmente si miramos la distopía neoliberal de este mundo que acae, se convierte en un mundo en el que todo irá peor.

Es necesario que insistamos y trabajemos en la construcción de una ciudadanía activa para que las personas se hagan corresponsables de la vida en conjunto y de las responsabilidades individuales que esa vida compartida debería tener.

La polarización, que ha sido una práctica fortalecida en los últimos años a través de los medios y las redes sociales en tiempos electorales, se multiplicó como escenario de relacionamiento con la enfermedad, su procedencia, las formas de tratamiento médico, profundizada por el uso indiscriminado de noticias falsas en portales de noticias tradicionales o emergentes que, en búsqueda del clic hacen de los ciudadanos digitales, opinadores de todo tipo de información y dispuestos a la confrontación con otros. Por eso se considera que cada vez se necesita más diálogo. Si la gestión de lo cultural se empezó a reducir a una serie de tareas que pertenecen a las áreas públicas de la cultura, privadas o de ciertos emprendimientos o entidades de la sociedad civil, cuando realmente la gestión cultural debería ser extensiva, no solamente transversal sino extensiva a todas las áreas de Derechos Económicos, Sociales, Culturales, y Ambientales (los DESCAs), y fundamental también para el logro de los Objetivos del Desarrollo Sostenible o de nuestra Agenda 2030, que seguramente tendrán o le cambiarán en algún momento la fecha puede ser que no logremos los objetivos para el 2030, puede ser que haya que cambiarlos unos años después o una década, pero sigue siendo el norte compartido.

En ese proceso donde la gestión se amplía para participar de más derechos no únicamente culturales y de una agenda más amplia, hemos venido trabajando con el tema de innovación social, que no es nuevo, surge en 1986, y consiste en nuevas formas de indagar y preguntar para conseguir otras respuestas: ¿Cómo sentar la gestión de lo cultural al lado de la innovación social y preguntarnos por aquello por lo que indagan: la calidad de vida, los territorios y la economía social? Y en esta estructura de cuestionamientos, imbricar un concepto que va a trabajar Tim O'Reilly desde 2005, que son las arquitecturas de la participación, entendidas como la forma en la que se organizan aquellas interacciones que ocurren en entornos de la web 2.0 con el propósito de facilitar la participación masiva de

los usuarios y que, por intensificarse, contribuyen con el mejoramiento de la misma aplicación donde se produce el intercambio.

Consideramos que la categoría de arquitecturas de la participación puede ser ampliada de la estructura digital a los territorios físicos, ahora que necesitamos espacios de cuidados. La brújula que guía este tipo de construcción de lo social profundiza la participación, la importancia de propiciar trabajo colaborativo con autonomía de personas que pueden decidir por sí mismas, es decir, consolidar pensamiento crítico y deliberación ética sobre sus comportamientos en dinámicas de convivencia para el intercambio y la construcción de conocimiento compartido.

Decimos que nunca se necesitó tanta gestión cultural como ahora, justamente porque si introducimos los temas del territorio, la calidad de vida y las economías solidarias, tendremos que pensar cómo plantearnos una gestión cultural que no se reduzca a un *community manager*, a una persona que organiza eventos gratuitos en las redes durante el día para las diferentes redes sociales y está al son del like, revisando quién entró al en vivo o quién lo vio después, porque ejercer los derechos culturales no solamente es consumir contenidos expresivos.

Para finalizar, consideramos que es fundamental construir espacios para el diálogo intercultural y la convivencia, lograr tiempos para la imaginación, encontrar nuevas metodologías y otros métodos para que sea posible imaginar juntos futuros posibles, más allá de esta fantasía pandémica de que esta crisis ya va a pasar o que terminará con la vacunación, o de este Estado que somete los cuerpos para que se acostumbren a una cierta estructura de silencio, a una cierta forma de estar recogidos y pensando que el otro es potencialmente una persona que me puede enfermar.

La tarea central de la gestión de lo cultural en relación con la construcción de las arquitectu-



ras de la participación es humanizarnos para plantear otros temas, para lograr una mirada lateral sobre el mundo, para pensarnos de otra manera y para abrir la gestión, no solamente a la gesta de vida o a la gesta de Quijote frente a los molinos de viento, sino, sobre todo, desde la estructura de los derechos y las libertades, de la libertad cultural. Como pilotes de esa arquitectura encontramos las tres E, en las que no es posible extendernos ahora y que dejaré mencionadas: Ética, Estética y Economía.

En marzo, cuando fuimos arrojados a la pantalla, creo que casi todos los contenidos se envejecieron, hay que hacer un gran trabajo sobre las memorias y los patrimonios para que infancias, adolescencias y juventudes tengan múltiples oportunidades de conocer un mundo que se aleja de una cotidianidad que hace que el mundo físico otra vez se agrande como antes de la globalización.

Es necesario volver a trabajar alfabetizaciones claras en lo digital no solamente para infancias y juventudes, son millones de docentes en América Latina que necesitan urgentemente un proceso no solamente de alfabetización sino para lograr sacar el mayor provecho a las estructuras tecnológicas con las que hoy contamos y para pensarnos en relación con los otros nuevamente: esta convivencia para la imaginación en la que la cadena de valor, la producción, la creación, la distribución, la apropiación y construcción de ciudadanía, nos permitan otras dinámicas de circulación de contenidos, de nuevos contenidos de otras formas de estar juntos y de humanizarnos.

Es fundamental  
construir espacios para  
el diálogo intercultural  
y la convivencia,  
lograr tiempos para la  
imaginación, encontrar  
nuevas metodologías y  
otros métodos para que  
sea posible imaginar  
juntos futuros posibles,  
más allá de esta  
fantasía pandémica de  
que esta crisis ya va a  
pasar o que terminará  
con la vacunación.

## Referencias

- » Arquitectura de la participación (2010) Web 20TP <http://web20tp.blogspot.com/2010/06/arquitectura-de-la-participacion.html> (Última visita 04-05-2021)
- » Ayestarán, Ignacio; Márquez-Fernández, Álvaro B. “Pensamiento abismal y ecología de saberes ante la ecuación de la modernidad. En homenaje a la obra de Boaventura de Sousa Santos Utopía y Praxis Latinoamericana”, vol. 16, núm. 54, julio-septiembre, 2011, pp. 7-15 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/279/27920007002.pdf> (Última visita 02-05-2121).
- » Bauman, Zygmunt (2001) *En busca de la política*, México DF, México: Fondo de Cultura Económica.
- » DESCA. Comisión Nacional de Derechos Humanos <https://www.cndh.org.mx/programa/39/derechos-economicos-sociales-culturales-yambientales> (Última visita 02-05-2121).
- » Declaración de Friburgo, “Los Derechos Culturales”, 4 de mayo de 2007. Recuperado de: [http://www.culturalrights.net/descargas/drets\\_culturals239.pdf](http://www.culturalrights.net/descargas/drets_culturals239.pdf) (Última visita 02-05-2121).
- » García Canclini, Néstor (1999) *La globalización imaginada*, Buenos Aires – México: Paidós.
- » PNUD (2004) *La libertad cultural en el mundo diverso de hoy*, México D.F., México: Mundiprensa.
- » ONU. Objetivos del Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/> (Última visita 02-05-2121).
- » Varela, Alejandra (2020) Entrevista Jean-Luc Nancy: “La filosofía debe pensar este desierto de sentido de una humanidad que se transforma”. Diario Clarín, Buenos Aires. [https://www.clarin.com/revista-enie/ideas/jean-luc-nancy-filosofia-debe-pensar-desierto-sentido-humanidad-transforma-\\_0\\_Iqo5N5Tzu.html](https://www.clarin.com/revista-enie/ideas/jean-luc-nancy-filosofia-debe-pensar-desierto-sentido-humanidad-transforma-_0_Iqo5N5Tzu.html) (Última visita 04-05-2021).