



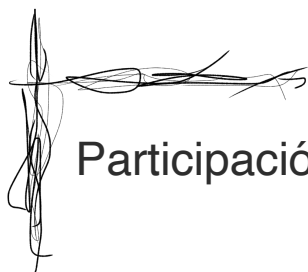
LabThyssen: la juventud

reimaginando nuevas democracias en un museo

Kike Labián

Creo que frente a esta
incertidumbre que nos ha tocado
navegar, la respuesta del
sistema cultura no debe
conformarse con el refugio o la
memoria

Del refugio a la movilización



Participación

*“¿Y si el refugio no es un
destino sino un origen?”*

*¿Qué debe pasar en este
refugio para, además de
protegernos y
descansarnos (que no es
poco), nos activemos y
nos movilizemos?”*

Si este ratito que han estado
ustedes hoy aquí les ha servido para
olvidar un poquito sus problemas, habrá
merecido la pena". Solía decirlo justo
después del penúltimo aplauso del
concierto, aquel que precede a una
propina que, según marca el ritual, ha
de solicitarte el público mientras
disimulas que, hagan lo que hagan, vas
a tocar igualmente la cancioncita
porque para eso te la has preparado.

Os digo yo que me vais a pedir "otra"
como que me llamo Enrique.

El caso es que desde pequeño escuché tanto esa frase en entrevistas, discursos y agradecimientos que, sin reflexión alguna, terminé por hacerla mía. Al menos hasta hoy, que me permitiréis cuestionarla para justificar la urgencia de un sistema cultural que no solo preserve sino también renueve la democracia. Hoy recupero esa frase y me pregunto: ¿hacer olvidar problemas es nuestra voluntad, nuestra responsabilidad o nuestra inercia?

Y antes de fingir que respondo, sumo un pequeño matiz poco fundamentado: si bien en mi infancia artística siempre escuché la versión de esa frase interpelando a “sus problemas”, comienzo a detectar un cambio sutil: ahora la frase habla de “los problemas del mundo”. Quizás el crecentismo global de los 2000s nos permitió relegar los problemas al ámbito individual y quizás la ambición conflictiva del mundo contemporáneo nos demuestra que es más sensato interpelar a las sociedades que a los individuos.



Sea como sea y más allá de piruetas retóricas, vayamos al grano: el rol de las instituciones culturales como lugares de refugio comunitario frente a las diversas crueldades del mundo (sea que te ha dejado tu ex, la crisis climática o el auge de nuevos autoritarismos) es una narrativa que, por resumir, nos está dando gustirrinín.

Las instituciones culturales se están redefiniendo como refugios que nos aíslan de los ruidos del mundo en una tendencia que aún no descifro si bebe más de una necesidad espiritual que sustituye a las parroquias o de una necesidad material que sustituye al diazepam.

Y lejos de que ninguna de las dos opciones me parezca mal, los titulares de los informativos que me recuerdan que por mucho que me vaya a ver cuadros de Matisse los genocidios y las catástrofes climáticas no cesan, sí me pica el gusanillo de preguntarme cuál es el siguiente paso que, desde mi trabajo como gestor cultural, debo impulsar. ¿Y si el refugio no es un destino sino un origen? ¿Qué debe pasar en este refugio para, además de protegernos y descansarnos (que no es poco), nos activemos y nos movilizemos?



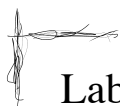
De democratización a democracia

Tras unos años conviviendo con comunidades que exploran respuestas a esta pregunta en espacios culturales que van desde comunidades de freestyle hasta grupos de bailarines de k-pop, orquestas sinfónicas o museos, somos muchas personas las que empezamos a compartir una intuición que la frialdad de los datos está convirtiendo en evidencia: las instituciones culturales y las políticas que las regulan dejan fuera no solo a algunas minorías, sino más bien a grandes mayorías. La posibilidad de que accedas como público a un museo, un teatro o una orquesta sinfónica está relacionada con tu renta, tu código postal, tu edad o tu estado de salud de una manera que sería inimaginable en otros derechos como son sanidad o educación. Y de la posibilidad de que accedas a estas instituciones como artista o como gerente, ni hablamos. Para más pruebas, la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales del Ministerio de Cultura, un granizado de limón y un montón de paciencia te harán pasar una tarde entretenidísima.



Cuando conecto esta brecha con las reflexiones sobre la potencialidad de las prácticas culturales para movilizar a la ciudadanía, para innovar, para fortalecer y para cuidar, la reflexión discursiva comienza a dibujar un camino de baldosas más certeras, más accionables. Si la cultura puede ser el lugar desde el que preservemos y renovemos los valores humanistas y democráticos que sostienen los derechos humanos, debemos garantizar primero que este sistema cultural sea ambiciosamente justo y equitativo. Y ahí, amigas, hay más prosa que poesía.

"Si este ratito que han estado ustedes hoy aquí nos ha servido para afrontar nuestros problemas, habrá merecido la pena". Manos a la obra:



LabThyssen: de "hacer para" a "hacer con"

2023. Pública, encuentro de profesionales de la cultura organizado por Fundación Contemporánea. Alejandra Queizán, Responsable del Programa de Amigos del Museo Thyssen-Bornemiszcza y Sonia Mulero, Directora de Fundación Banco Sabadell, se preguntan cómo rejuvenecer el Programa de Amigos. En el ascensor, Alejandra me pregunta si desde Kubbo (organización que dirigía antes de integrarnos en Harmon), podemos ayudar. Mi absoluta incapacidad para medir las palabras en contextos profesionales responde por mí: "claro que sí, tía".

Tras meses de reflexionar e investigar, decidimos evadir la golosa tentación de la democratización. No queríamos “explicar” o “divulgar”. A día de hoy, aún no existe evidencia que nos permita creer que a mayor cantidad de vídeos en redes sociales con divulgadores, mayor afluencia presencial de público joven. De hecho, tampoco tenemos claro que no esté resultando en el efecto contrario y la participación online sea sustitutiva de la offline. Como a falta de evidencias de calidad todo lo anterior es palabrería, lo dejaremos en que decidimos que nuestra línea de trabajo caminaría otra hipótesis: la brecha no está fuera de una institución que puede ser explicada para un público que habita canales y lenguajes diferentes, sino dentro de ella, en un sistema cultural que programa para los jóvenes sin contar con ellos en la toma de decisiones.

A partir de 2023, lo que ocurriese en el Programa de Amigos Jóvenes del Thyssen lo decidirían los propios jóvenes. Cambiaríamos la democratización por la democracia, una práctica que lejos de resolver el conflicto en forma de explicación, lo absorbe en forma de diálogo, abrazando la tensión como origen de tantas historias de éxito como tantas otras anécdotas de fracaso.



Y ahora sí: LabThyssen

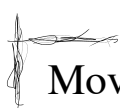
Para lograr esto, diseñamos un sistema de participación que podemos resumir en dos niveles:

Espacios de macroparticipación: lo que llamamos “sesiones creativas”. Cada seis meses, jóvenes del programa se reúnen para, mediante dinámicas de participación ciudadana guiadas por nuestro equipo, proponer actividades, deliberar sobre ellas y seleccionar las que ocurrirán en los próximos meses.

De estas sesiones han nacido visitas guiadas tematizadas, quedadas para hablar de salud mental, encuentros de arte y ciencia, un club del libro autogestionado...

Espacios de microparticipación: la comunidad se gestiona día a día mediante un grupo de WhatsApp dividido en subcomunidades. Los canales digitales dejan de ser lugares unidireccionales para ser extensiones que permiten que la participación no sea un hito, sino una práctica cotidiana a base de encuestas, memes, preguntas abiertas y gente diciendo “creo que tengo una entrada de sobra para la Fórmula 1. ¿Se viene alguien?” (la participación ciudadana alcanza límites insospechados).

Pero para que esta teoría se convirtiese en una práctica viable, sostenible y largoplacista, dimos no solo con 174 cosas que no hacer que os contaré en otro texto de 7 tomos, sino también con 5 cosas que sí hacer que os cuento en 5 párrafos:



Movilizar las creencias implícitas

Que la ciudadanía participe implica que, antes de nada, sean conscientes de su posibilidad y legitimidad para participar. Y aquí es donde llegaron los "expertos". En LabThyssen contamos con un Panel compuesto por jóvenes creadores de contenido y gestores culturales que sirven de reclamo y activación para la juventud. Personas que, desde una generosidad que jamás podré alcanzar a agradecer, nos permiten cambiar la autopercepción de la juventud de agente pasivo a agente activo. Gente como Maya Pixelskaya, Sara Rubayo o Hugáceo Crujiente, se reunieron para protagonizar un vídeo que, por primera vez, no decía "el museo me ha

pedido que os explique”, sino “el museo me ha pedido opinión, ¿os venís?”. Y no, no fue solo una acción de marketing. Los expertos y expertas de LabThyssen participan en cada sesión creativa como un joven más. Son lo que Toñi Moreno definiría como “una persona maravillosa” y su rol fue y sigue siendo indispensable para impulsar un cambio de paradigma histórico en el museo sobre el sentimiento de agencia de la ciudadanía.



Confiar en la transparencia radical

En las primeras sesiones creativas, muchas propuestas despertaban caras de miedo en las personas que dinamizábamos por su absoluta imposibilidad ya no solo institucional, sino legal. No, por lo que sea, no se puede tocar un cuadro. La reacción tentadora al escuchar estas ideas era cuchichear al fondo de la sala para decidir cómo modificar la dinámica de la sesión de forma que los grupos de trabajo no propusiesen formalmente esas “locuras”. De hecho, no negaré que en alguna ocasión lo hice. Pido disculpas. La habilidad de dar gato por liebre y camuflar la manipulación como participación es un peligroso superpoder solo otorgado a aquellos que tenemos un pie en la institución y otro en la sociedad civil.

Tras un par de fracasos, el cambio de estrategia fue radical. En LabThyssen, si la institución no puede cumplir con una propuesta, el equipo del museo se sentará con el/la propositor/a para cocrear una alternativa. ¿El resultado? Pues esta vez nada ni épico ni romántico. Aprendí que, contra todo pronóstico, el edadismo no entiende de edad y yo mismo estaba infantilizando a la juventud que tenía a mi alrededor.

Lo entendían, lo agradecían y convertían un problema en un diálogo institución-ciudadanía que, aparte de resolutivo, era sorprendentemente divertido.

El recuerdo del equipo del Museo Thyssen charlando con jóvenes para pensar alternativas legales a “un Cluedo humano por todo el museo de noche” es un tesoro que siempre envidiaréis.



Cambiar caridad por sostenibilidad

Si bien Fundación Banco Sabadell apoya este programa para hacerlo más accesible, cada Amigo Joven abona una cuota anual (en diferentes versiones y formatos). La creencia de que la democracia es una cuestión de caridad en la que las poblaciones excluidas de la participación cultural solo pueden ser atendidas por una acción filantrópica que lo apoya pasó de moda en los 80s.

Para no sobrejustificar, aquí seré breve: si la ciudadanía se apropia de la institución, creedme cuando os digo que no tendrá problema en aportar económicamente. Las barreas de acceso a la cultura no son cuestión económica, sino socioeconómica, y aunque queda camino por recorrer hasta la consecución de un sistema progresivo de apoyo económico para la participación cultural (en jóvenes y no jóvenes), este programa me ha demostrado que la distancia entre juventud-institución no se resolverá con descuentos.

LabThyssen no solo es un programa de participación ciudadana en ámbito juvenil, es también un experimento de economía de la cultura que demuestra una causalidad entre una mejor democracia cultural y una mejor salud económica para el sector. Institución y ciudadanía aportan con su economía a un programa en el que, para rematar, el financiador privado (Fundación Banco Sabadell) recibe una propuesta de valor diferencial: "aquí venís a mejorar la cultura, no a mantenerla".





Reforzar el rol mediador del equipo del museo

Si todo el mundo puede decidir sobre lo que ocurre en un museo, ¿para qué sirven los programadores y curadores? La democracia directa siempre coquetea con las dudas sobre la democracia representativa. Tecnologías como un grupo de WhatsApp para los Amigos Jóvenes o un chat de Telegram para los militantes de tu partido tienen el peligroso potencial de convertir los procesos de toma de decisiones en una maquinaria electoral de pura matemática. Preguntamos, votamos, mayoría, ejecutamos. Un par de emoticonos para hacer esas preguntas en una newsletter semanal cuqui y... ¡a gobernar!

Asumir el potencial crítico y movilizador de las instituciones culturales exige demostrar que somos capaces de utilizar nuestros saberes y experiencias para que ese diálogo con la ciudadanía, lejos de complaciente, sea retador, extraño, sorprendente, emocionante e inesperado, haciendo que la institución al completo transversalice prácticas de mediación cultural. Todos los potenciales miedos y amenazas al reconocimiento de los profesionales culturales se disipan cuando, en cualquier actividad del programa, los y las jóvenes de LabThyssen nos piden que vengan personas del equipo del museo como Evelio (Director Gerente) o Elisa (guía del museo) para charlar, imaginar, aprender, escuchar y proponer con ellos, porque si creas un espacio cuidado y seguro para la deliberación, la comunidad no solo no tendrá miedo a decir "uy, esto no lo sé, necesitamos ayuda", sino que además lo dirá con ilusión.

Je ne sais quois: durante la primera sesión creativa de LabThyssen, en el Mirador del museo, pedimos a los y las participantes que hiciesen varias dinámicas. Una de ellas fue detectar las principales preocupaciones que tienen al evaluar el mundo que les rodea. Crisis climática, inteligencia artificial, salud mental... Un par de actividades después, situadas estratégicamente para que tuviesen la oportunidad de, curiosamente, olvidarse de los problemas que viven más allá del museo, volvimos a dividirles en grupos y asignarles otra consigna: "cada grupo tiene un presupuesto diferente. Ningún grupo puede saber qué presupuesto tiene el resto para no tener sensación de “mucho” o “poco”. Tenéis ese dinero para diseñar la programación de la próxima temporada de LabThyssen. Os damos 5 minutos. ¡Suerte!”.

Los presupuestos iban desde 1.000€ hasta 100.000€. Los resultados más repetidos independientemente del presupuesto: fiestas nocturnas con DJ, visitas guiadas con expertos y expertas, excursiones a galerías... Ni rastro de la salud mental o la crisis climática.

Más allá de la anécdota que se repite una y otra vez cada vez que hacemos este pequeño ejercicio de economía conductual, esta experiencia nos recordó algo: la tensión entre lo que queremos y lo que necesitamos es, por suerte, imperceptible. Tecnificar la participación y metodologizar el concepto de “amistad” solo para que sea útil de cara a nuestra institución sería un fracaso asegurado. Los seres humanos somos impredecibles y absurdos, a menudo ni siquiera sabemos lo que queremos, y como para fingir que podemos resolver eso ya existen el horóscopo, la psicología cognitivo-conductual y las quedadas con amigas para merendar, desde LabThyssen asumimos una pregunta que a menudo nos repetimos: “OK a todo esto, pero... ¿esta actividad tiene magia?”.

Esta frase tan hortera como naif nos ha supuesto un suspiro de aire fresco y calma en infinidad de ocasiones, como nuestro fracaso más orgulloso: en una ocasión, los propios jóvenes decidieron crear un Club del Cine autogestionado. En la sesión creativa, esta idea sonaba espectacular para nuestras cabezas. Cuando llegó el día, la hora y el lugar, solo cumplió el compromiso de asistencia una persona que, junto a mi compañero Nico, mediador del programa, se fueron a ver una película absolutamente insufrible de 3 horas, dando lugar a la anécdota más celebrada y repetida en LabThyssen.

Toda tu formación sobre participación ciudadana y democracia cultural se quedará corta si en plena sesión eliminas la intuición como variable fundamental para descubrir que, si bien la idea sonaba increíble, no nos estábamos dando cuenta de un pequeño detalle que la hacía inviable: era una turra que flipas que no nos apetecía lo más mínimo.



Los resultados

Hasta hace unos meses, mi narrativa sobre este proyecto se basaba en un dato muy concreto: “en un año hemos conseguido que la comunidad de Amigos Jóvenes del Thyssen aumente un 67%”. No sé si dato mata relato, pero es que vaya datazo.

No obstante, los titulares que leo en los periódicos me han llevado a desenamorarme del valor cuantitativo en mi respuesta. En mi mente, LabThyssen compartía piso con otros conceptos como “nuevas audiencias” o “participación juvenil”.

Ahora, mi miedo más honesto es menos transaccional: como demócrata, tengo miedo de la zozobra de nuestros derechos y libertades, de las nostalgias que anhelan unos recuerdos que nunca existieron y de, por acotar a lo que nos atañe, unas instituciones públicas, incluidas las culturales, que lejos de engrandecer la humanidad hasta que rebose sus propios márgenes, la homogeneizan.

Creo que frente a esta incertidumbre que nos ha tocado navegar, la respuesta del sistema cultura no debe conformarse con el refugio o la memoria. Cuidarnos como refugio y recordarnos como patrimonio son deberes indispensables, pero nuestra estrategia quedará incompleta si no sumamos una tercera variable: imaginarnos. Las instituciones culturales son los espacios que nuestras sociedades crearon para ensayar mundos posibles, y LabThyssen es uno de los ensayos más bonitos que he visto nunca. Un lugar donde la democracia experimenta, innova, se renueva, se problematiza y se reta. Un director que se sienta a charlar con los jóvenes no para convencerles de convertirse en audiencia, sino para crear con ellos un museo mejor.

Y evidentemente, no es oro todo lo que reluce: aún tenemos retos por delante. Recuerdo una pregunta que Helio, un joven periodista del público, nos lanzó hace unas semanas en nuestro evento anual “Lo estamos pintando todo”: soy de Badajoz. ¿Cómo va a llegar un programa de un museo nacional como LabThyssen a mi ciudad?

Mi respuesta fue un honesto “ni idea”. No lo sé. No lo hemos inventado aún y no sé cómo las costuras de un museo se retejen para lograrlo. ¿Hemos mejorado la equidad del museo? Sí ¿Lo suficiente? En absoluto. No obstante, en tres días desde el punto final de este artículo, ocurrirá la primera sesión creativa para 2026 con Amigos Jóvenes y nuevos Expertos que aún no podemos desvelar.

Será entonces cuando, con transparencia, pondremos sobre la mesa todos esos retos con una consigna muy concreta: “aún no sabemos cómo resolverlos, pero pensemos juntos propuestas que, como hasta ahora, demuestren que por suerte volvéis a tener razón y lo que parecía imposible, no lo era tanto.”



Los protagonistas

De unos meses a esta parte, algunas responsabilidades profesionales me han alejado del día a día de LabThyssen más de lo que me encantaría. Aunque no me detendré a contar el FOMO que me genera, sí debo hacer una mención aparte no solo por respeto sino también por genuina admiración.

LabThyssen se imaginó gracias a la valentía, la ilusión y una extrañamente sana baja aversión al riesgo de Alejandra Queizán y Sonia Mulero, fue posible gracias a la paciencia y el esfuerzo y otra vez la paciencia de Isabel Plaza y Clara Marimon, y no para de crecer y rebosar sus límites gracias al cuidado, al cariño y la ambición de Sam Sánchez, Guillermo Rodríguez y Nico Bordás. Si queréis saber más sobre democracia cultural y participación ciudadana, son vuestras personas, porque están cambiándolo todo.

Si simplemente queréis tener nuevas buenas amigas, también.

Kike Labián

Kike Labián

Acumen Fellow 2022 y Premio Nacional de Juventud en la categoría de Cultura. Acompaña a organizaciones culturales como el Museo Thyssen, Fundación Daniel y Nina Carasso o Fundación Banco Sabadell, así como a multinacionales y organizaciones sociales en sus estrategias de innovación social y cultura.

En 2025 fue Coordinador del Eje Intergeneracional del Plan de Derechos Culturales del Ministerio de Cultura y ha sido profesor y ponente invitado en universidades y conservatorios como la UNAM (México), UCJC, URJC o la Escuela Superior de Música “Reina Sofía”, además de divulgador en espacios como Aprendemos Juntos BBVA o TEDx Talks.