

## El marge de maniobra de la cultura

Published by [Interacció](#) [1] on 01/09/2026 - 09:35

Les polítiques culturals han parlat durant anys d'accés, participació, innovació o digitalització. Però què passa amb la cultura quan les condicions mateixes de percepció, atenció i memòria es transformen sota sistemes governats per algorismes, protocols i captura permanent de l'experiència? Els textos d'Íngrid Guardiola s'han convertit en un dels espais més incisius per pensar aquesta mutació. No perquè ofereixin models de gestió cultural, sinó perquè obliguen a preguntar-se quin marge de maniobra real conserven avui les institucions culturals dins societats cada vegada més accelerades i protocol·litzades.



### VEUS EMERGENTS

*Llegir Íngrid Guardiola és una manera de preguntar-se quin marge de maniobra conserva la cultura quan les condicions de l'experiència també són organitzades per infraestructures, protocols i lògiques de visibilitat que les institucions no controlen del tot.*

Cada vegada més institucions culturals treballen sota una paradoxa estranya: necessiten generar experiència significativa mentre operen dins sistemes que exigeixen visibilitat permanent, resposta immediata i producció contínua de contingut.

Potser una de les preguntes més importants de la cultura contemporània ja no és només què produïm, què programem o com ampliem l'accés. Potser la qüestió és quines formes d'autonomia institucional continuen sent possibles dins societats cada vegada més accelerades, protocol·litzades i governades per infraestructures tecnològiques que condicionen la percepció, l'atenció i la memòria.

Els textos d'Íngrid Guardiola entren precisament en aquesta fractura. No ho fan des de la nostàlgia tecnofòbica ni des d'una crítica superficial a les pantalles. El que intenten descriure és una transformació més profunda de les condicions sota les quals avui percebem, recordem i construïm experiència cultural.

Aquest fil travessa pràcticament tota la seva obra recent. Des de *L'ull i la navalla* fins a *La servitud dels protocols*, passant pels seus treballs sobre algorismes, intel·ligència artificial, ecologia de la imatge o institucions culturals, Guardiola insisteix en una mateixa intuïció: la tecnologia contemporània no només transforma eines. Transforma les condicions mateixes sota les quals percebem, decidim i ens relacionem.

I això afecta directament la cultura.

Durant molt temps, les polítiques culturals es van pensar sobretot des de paradigmes d'expansió. Més accés. Més participació. Més connectivitat. Més interacció. Les tecnologies digitals apareixien com a instruments d'obertura democràtica i circulació cultural.

Els textos de Guardiola introdueixen una sospita important sobre aquest relat. El problema contemporani ja no sembla ser només la manca d'accés. També és la saturació permanent d'estímul, la captura contínua de l'atenció i la dificultat creixent de sostenir experiències que no quedin immediatament absorbides per la velocitat, la connectivitat i el rendiment.

Un visitant que fotografia una exposició sencera sense gairebé mirar-la. Un equipament que necessita convertir cada activitat en contingut circulant. Un centre cultural obligat a demostrar impacte constant a través de dades, interaccions i presència digital.

La qüestió no és només tecnològica. És una transformació de les condicions mateixes de l'experiència cultural.

A *L'ull i la navalla*, el món contemporani apareix com una gran interfície. No vivim simplement envoltats de pantalles. Vivim dins sistemes de mediació que condicionen la manera com experimentem el temps, interpretem la realitat i construïm relacions socials. Les plataformes digitals i les infraestructures de dades no distribueixen només informació. Organitzen comportaments, prioritats i formes de percepció.

A *Algoritmes o la nova servitud voluntària*, Guardiola descriu precisament aquesta forma contemporània de submissió suau. Ja no funciona principalment a través de la prohibició o la coerció visible. Funciona a través de la comoditat, de la connectivitat permanent i de la integració gairebé naturalitzada en sistemes que orienten conductes i redueixen progressivament espais d'autonomia.

La qüestió és especialment rellevant per al món cultural perquè les institucions culturals no operen fora d'aquest ecosistema. També hi estan immerses.

Molts equipaments culturals treballen avui sota una tensió molt concreta. Necessiten sostenir espais de reflexió, memòria i experiència compartida mentre operen dins estructures que exigeixen producció constant de visibilitat, impacte i activitat. Cada vegada més museus, festivals o centres culturals funcionen sota règims d'acceleració contínua:

- programació incessant
- exigència de retorn mesurable
- presència digital permanent
- justificació quantitativa
- producció constant de novetat

I aquí apareix un dels conceptes centrals del pensament de Guardiola: la servitud dels protocols.

A *La servitud dels protocols*, els protocols no són només eines administratives. Són dispositius que organitzen llenguatges, comportaments i possibilitats d'acció. La protocol·lització contemporània afecta plataformes digitals, però també institucions, sistemes d'avaluació, formes de gestió i estructures laborals.

Les polítiques culturals coneixen bé aquest procés. La participació es converteix en formulari. La mediació es burocratitza. La innovació adopta forma de categoria administrativa. El risc es gestiona abans que aparegui. Fins i tot el dissens tendeix a traduir-se en formats institucionalment assimilables.

Els municipis ho observen sovint en processos participatius que acaben reduïts a procediments estandaritzats, en sistemes d'avaluació que premien allò que és fàcilment comptable o en convocatòries que prescriuen per endavant les formes legítimes de la innovació.

Però aquí és important evitar una lectura simplificadora. Els textos de Guardiola no descriuen les institucions culturals només com espais completament absorbits per aquestes lògiques. També intenten pensar els marges encara possibles dins estructures fortament condicionades.

I això inclou també les contradiccions de les mateixes institucions culturals. Els equipaments no només pateixen les lògiques contemporànies de visibilitat i rendiment. De vegades també les utilitzen. La crítica pot convertir-se en marca institucional. La participació pot funcionar simultàniament com a obertura democràtica i com a dispositiu de legitimitat. La dissidència pot ser absorbida com a valor programable.

Això és especialment visible a *Marge de maniobra* i al text *El Bòlit. La cultura i els marges de maniobra*. El Bòlit no hi apareix com una institució idealitzada. Apareix com un espai de negociació constant amb els límits econòmics, administratius i polítics que condicionen avui la cultura.

Aquest matís és important. Perquè desplaça la pregunta des de la simple denúncia cap a la capacitat institucional de sostenir petites zones de resistència dins sistemes que tendeixen a absorbir-ho tot sota la lògica de la rendibilitat i la circulació permanent.

I aquí el text guanya molta força per al món local.

El marge de maniobra no és una abstracció. És la capacitat de decidir ritmes, assumir conflictes, protegir espais que no generen retorn immediat i sostenir experiències que no poden justificar-se només a través de mètriques de visibilitat. Potser avui la qüestió no és si les institucions culturals tenen marge de maniobra, sinó quines condicions els permeten conservar-ne algun fragment.

La qüestió ja no és només com ampliar programació o participació. La qüestió és quines condicions permeten encara sostenir institucions capaces d'assumir risc, lentitud, complexitat i temporalitats no completament subordinades a la velocitat del sistema.

I aquesta reorganització contemporània de la percepció no afecta només l'atenció o les tecnologies digitals. També transforma la relació amb la memòria i amb les formes culturals que les institucions consideren legítimes.

Si la protocol·lització reorganitza la percepció del present, també modifica la manera com les institucions es relacionen amb el passat.

A *La memòria popular i les institucions culturals*, Guardiola introdueix una distinció especialment incisiva entre herència i memòria. Les institucions culturals poden acumular patrimoni, relat i legitimitat sense generar necessàriament espais de memòria viva o elaboració crítica del passat.

La frase és contundent: "a moltes de les grans institucions culturals d'aquest país els sobra herència i els falta memòria".

Això obre una pregunta molt profunda sobre el paper de les institucions culturals contemporànies. Qui decideix quines memòries mereixen ser preservades? Quines formes de cultura popular entren dins els relats legítims i quines queden reduïdes a folklorització, nostàlgia o decorat identitari? Quins conflictes poden ser assumits institucionalment i quins continuen quedant als marges?

Aquí el pensament de Guardiola deixa de ser només una reflexió sobre tecnologia o percepció. Es converteix també en una pregunta sobre poder cultural.

I potser aquest és un dels aspectes més valuosos dels seus textos per a les polítiques culturals locals. Obliguen a mirar les institucions més enllà de la programació i la mediació, com a estructures que modelen formes de percepció, temporalitats socials i maneres de relacionar-nos amb la memòria, el conflicte i la vida col·lectiva.

Els seus textos no ofereixen receptes de gestió cultural ni models fàcilment transferibles. El seu valor és un altre. Intenten descriure les condicions contemporànies sota les quals es produeix avui l'experiència cultural i preguntar-se què queda encara de la nostra capacitat de decisió dins sistemes cada vegada més automatitzats i protocol·litzats.

Potser el repte de les institucions culturals contemporànies ja no és només garantir accés a la cultura, sinó protegir, encara que sigui parcialment i de manera fràgil, espais on la cultura encara pugui escapar, ni que sigui provisionalment, de la lògica de la captura permanent. Potser aquest és avui el veritable marge de maniobra de les institucions culturals: no competir amb la velocitat del sistema, sinó preservar espais on encara sigui possible interrompre-la.

## Textos citats

### Ingrid Guardiola

[L'ull i la navalla: Un assaig del món com a interfície](#) [2] (2018)

[Algoritmes o la nova servitud voluntària](#) [3] (2019)

[Fils. Cartes sobre el confinament, la vigilància i l'anormalitat](#) [4] (amb Marta Segarra) (2020)

[La servitud dels protocols](#) [5] (2025)

[Marge de maniobra](#) [6] (2025)

[El Bòlit. La cultura i els marges de maniobra](#) [7] (2025)

[La memòria popular i les institucions culturals](#) [8] (2025, 27 abril)

**Categories:** Veus emergents

**Categories:** Sèries editorials

**Tags:** cultura digital

**Tags:** pensament cultural

**Tags:** polítiques culturals

**Tags:** equipaments culturals

- [9]

**Source URL:** <https://interaccio.diba.cat/en/news/2026/07/veus-ingrid-guardiola>

### Links:

[1] <https://interaccio.diba.cat/en/members/interaccio>

[2] [https://aladi.diba.cat/record=b1903810~S171\\*cat](https://aladi.diba.cat/record=b1903810~S171*cat)

[3] [https://www.academia.edu/42887967/Algoritmes\\_o\\_la\\_servitud\\_volunt%C3%A0ria](https://www.academia.edu/42887967/Algoritmes_o_la_servitud_volunt%C3%A0ria)

[4] [https://aladi.diba.cat/record=b1991274~S171\\*cat](https://aladi.diba.cat/record=b1991274~S171*cat)

[5] [https://aladi.diba.cat/record=b2107997~S171\\*cat](https://aladi.diba.cat/record=b2107997~S171*cat)

[6] <https://interaccio.diba.cat/sites/interaccio.diba.cat/files/bolit-margemaniobra-2025.pdf>

[7] <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/696953>

[8] [https://www.ara.cat/opinio/memoria-popular-institucions-culturals\\_129\\_5684353.html](https://www.ara.cat/opinio/memoria-popular-institucions-culturals_129_5684353.html)

[9] <https://interaccio.diba.cat/node/10532>