

Los municipios, como todo el sector administrativo, están inquietos en su gestión para la cultura. Después de más de veinte años de gestión cultural, los óptimos se preguntan: ¿y ahora, qué? Ésta es la cuestión. Aquí trato de plantear respuestas.

1. Qué cultura, qué gestión: este es el tema

Situémonos *al norte del futuro*: en el horizonte donde apunta la aurora del futuro, ya visible, de nuestras organizaciones, creadoras de cultura para la vida de los ciudadanos. Cultura con ellos. Espléndida.

Cultura. ¿Cuál? Es el primer tema. El primer trazo. Le dedicaría todo el curso. Porque la hemos empequeñecido. Trivializado. Hamburguesado. Y espectacularizado. La hemos convertido -¡cómo no!- en un objeto más en el gran supermercado de las ciudades, de los deseos de poseer de la gente.

Y no está en venta. Porque la cultura es, siempre, idea, valores, estilos, mentalidades. Es sentido. Es símbolo: sueño. Lo que hemos de ser. Lo que nos esforzamos por vivir. Por sentir. Por comprender. Por conocer. Esto implica esfuerzo personal. Voluntad. Sensibilidad. Íntima. Y comunión: las ciudades, los países, viven, crecen cuando apuestan, conjuntamente, desde y con sus ciudadanos por horizontes de más humanidad. Y no sólo de más consumo. Somos, aunque parecemos emperrados en quererlo olvidar, *homo symbolicus*: hombres de cultura: podemos diseñar cómo queremos vivir y convivir. Creativa y activamente. O pasiva y domesticados. En cohesión. O en enfrentamiento. Cultura no es sólo los cuadros, la música, el teatro... Es, especialmente, lo que dicen, lo que transmiten estos cuadros, este teatro, estas músicas: ideas propuestas rotundas de vida.

¿Qué ha pasado, en los últimos veinte años, en la gestión cultural? Esto, creo. Lo he vivido. En propia piel. Y he experimentado sus consecuencias.

·En los setentas -no nos llamábamos gestores culturales- éramos artistas inquietos, ligados y confundidos con la gente, con propuestas innovadoras, dinámicas, con muchos otros artistas colaborando. Casi gratuitamente. Eran los tiempos del to-

dos juntos venceremos, el mañana será mejor. Para este mañana -hoy- la cultura nos parecía clave. Todo era muy experimental. Con mucha utopía. Muchas ideas para una vida y un mundo diferentes. Éramos hijos del sesenta y ocho, hoy criticadísimo. Me encanta. Todavía.

·En los ochenta sucumbimos al virus Jack Lang, el ministro francés para la cultura. Aparecieron los gestores estrella, enamorados, en exclusiva, de los artistas jóvenes, pintores, rockeros y directores de teatro en especial. Todos luchando por construir grandes equipamientos, a la manera de la Pirámide del Louvre. El equipamiento con firma de gran arquitecto era imprescindible: era la cultura. Con grandes exposiciones, eventos, *glamour*, resonancia, más y más. Todo nuevo, original, impensable. Con mucho manierismo: a lo parisino y nuevayorquino. Para un público de artistas, de medios de comunicación. De élite. La cultura -con los negocios brillantes- era lo más. Los peluqueros alcanzaron el estatus de diseñadores, de artistas, de estilistas. Triunfó la moda: cultura es lo que está de moda. Pases, pues, de temporada bajo focos.

·En los noventa los gestores culturales evolucionamos. Con los tiempos. Y nos transformamos en managers victoriosos. Optamos, decididamente, por los grandes eventos. Y, además, mediáticos: si no estamos en la tele, en las páginas importantes de los imprescindibles periódicos, no somos nadie. El público diario, en estos años, se empequeñece: el gestor cultural trabaja desde sus gustos/caprichos para llamar la atención de los medios. Y alguna élite. Con algunas propuestas para inmensas colas. Y, aquí, empieza el espectáculo. Esperamos masas: multitudes como en los megasupermercados. Llegamos a lo máximo de lo más: la pornografía de lo insignificante, de lo secundario, pero presentado como algo indispensable para la vida. ¿Ideas? ¿Trabajo con el tu a tu de los ciudadanos? ¡Vaya tontería! *¡Lo nuestro es la Cultura S.A.!* Casi nos confundimos con Disney. Y, como todo esto es carísimo, nos convertimos en eternos llorones y buscadores de dinero: gestores financieros. Un palo. Una lágrima.

·En el dosmil el ahogo económico es total. Por suerte. Y surge el desencanto para unos. Y la posibilidad de reinventar la gestión cultural para otros. Hoy, al fin -y mañana más- lo importante no somos los gestores culturales. Lo nuclear, en gestión cultural, son los ciudadanos: su vida. La de la ciudad común. Creativa. Emprendedora. Con sentido. Regresamos a la cultura. Desde lo peor: por la falta de plata. ¡Bendita pobreza! Estamos, pues, en década de cambio radical: de despertar. De volver a pensar. De abandonar las estructuras pesadas. Y regresar a las ideas. A las propuestas con hondura existencial. Retroavanzamos desde Heidegger: *nada es sin porqué.* Ésta es la tendencia.

2. Estilos de gestión actuales

Si observamos, pero, la microgestión cultural desde una perspectiva humorística/fau-nesca, los gestores culturales en las organizaciones públicas podemos agruparnos en cinco grandes áreas o estilos de gestión.

·El estilo caracol. Es el propio y triste de los gestores no/gestores. De los inhibidos. De los que nunca estamos, nunca tomamos decisiones. Siempre, ante cualquier asunto -y si es decisión, más- nos escondemos. Es el modelo *no estoy, no molestes por favor. No me vengan a mí con estas tonterías*. Merecemos, éstos, una muerte digna.

·El estilo tortuga. Es el de los simples administradores. Que no gerentes. O directivos. Administramos: hacemos que el día a día, más o menos, funcione. Bajo el cántico eterno del *se hace camino al andar*. Todo, además, es muy difícil. Casi imposible. Todo paso a paso. Despacio. Gente, seguro, encantadora. Pero con un problema: fuera de los tiempos que avanzan una barbaridad. Siempre con retraso. En todo. Al borde del colapso definitivo. Está en la esquina, aguardándonos.

·El estilo gacela. Abundamos. Somos los que gestionamos por crisis: sólo tomamos decisiones cuando hay problemas. Más: aquí nos encontramos cómodos. Imprescindibles. Porque salimos airosos. Gratificados. Nos encanta correr ante el león de la crisis. Deberían ver más documentales de fauna: terminaremos degollados.

·El modelo conejo. Nos encanta gestionar. Y gestionamos bien. Así que nos fijamos un conjunto de objetivos, a menudo cuadrienes. Que siempre los tenemos delante: actuamos como la fábula del conejo que corre en pos de la zanahoria. Somos gestores de ideas fijas. Con normas fijas. Organizadísimos. Buenos. Pero no para el complejo y convulsionado mundo de los servicios culturales actuales. Nos quedamos cortos. Y cansadísimos.

·El modelo canguro. Es el actual. El de la gestión por innovación. El del liderazgo. El del nadie lo ha hecho. El de la implicación de todo el equipo. El de los servicios culturales asombrosos, siempre espléndidamente relacionados con los ciudadanos. El del cambio en ciento sesenta días. El del no lloro: hago. Consigo. Ya. Y espléndidamente. El de la creatividad. Estamos en las óptimas organizaciones culturales, de todo tamaño, de todas las posibilidades, que funcionan, que los ciudadanos aman.

El curso apuesta por los canguros. Pero, cada uno de nosotros, ¿dónde está en gestión? Por favor, mañana venid al curso disfrazados de los que sois. Sin complejo alguno. Reconocer cómo gestionamos nos permite cambiar. Incluso los caracoles po-

demos llegar a ser canguros. Seguro. Yo fui, durante años, gacela.

3. Los gestores innovadores son cultos

Estos gestores de la innovación para la cultura, somos gente culta: gente que sabemos de qué va la cultura. Sabemos de nuestro *negocio*: de nuestro tema. Somos cultos en cultura. Algunas pinceladas gordas. Para acordar algún espacio mínimo común. Como situación. Como marco para la gestión de los servicios para la cultura.

·Cosa del siglo XVIII. La cultura tal como la entendemos y manejamos actualmente es cosa del siglo de la Ilustración, del XVIII: es una reinención civil, secular, ciudadana de la religión, entendida como única visión del mundo.

En esta reinención, en esta reinterpretación de la religión -religión es re-ligar- pronto aparecen dos tendencias que, paulatinamente, se han distanciado enormemente y han marcado dos maneras, dos concepciones, dos estilos -frecuentemente opuestos- de entender y trabajar en cultura.

·La cultura como alma. La cultura como generador de ideas, de energía, de convicciones, de cohesión. La cultura, pues, como creadora de sentido para la vida común, primero. Y personal, después. Sentido desde el territorio. Desde lo peculiar. Desde y para la comunidad: la ciudad. Y el país. Es la cultura tan querida de los románticos: *nosotros lo queremos así y lo vivimos así*. Su impulsor fue Herder. La cultura como experiencia. Como sentimiento. Como conciencia, pues. Tuvo, esta concepción, mala prensa. Hoy regresa, reinventada: los sentimientos, las emociones, las experiencias -la educación emocional, la inteligencia emocional, las organizaciones emocionales- apetece. Las necesitamos en nuestro mercado virtual. Complejo. Frío.

·La cultura como cultivo. La cultura es transmisión, aprendizajes buscados y queridos, crecimiento, talento, información. Todo con mucha razón. Es la cultura del clasicismo. De lo global. De lo universal. Su impulsor, Wilhelm von Humboldt, decantado por la Ilustración plena. Sin concesiones. Ha tenido, este enfoque, mucha fuerza. Y no podemos perderlo en la ciudad y el mundo del conocimiento creciente en que vivimos.

·La cultura como civilidad: como república, como ciudadanía. ¿Hoy y en el futuro? Ambos. Nuestras ciudades -los *ciudadanos*, en subrayado- urgen, quieren, están sedientos de alma de calidad de vida, de vida de sentido, no sólo consumida. Anhelan comunicación: relación. Religarse consigo. Con los demás. Y saben que, para ello, para experiencias y sentimientos vitales, gratificantes, necesitan cultivarse: información. Conocimientos.

Las organizaciones culturales en la complejidad de las ciudades de hoy, con ciudadanos pluralísimos y dispares, en un mundo globalizado, somos creadoras y sostenedoras de civilidad: de estilos, de modales, de maneras, de comportamientos más humanos. Solidarios. No dominantes. Esperanzados. Emprendedores. ¿Cómo? Desde nuestros servicios para la cultura de los ciudadanos, llenos, cuajados de ideas, de sentido rotundo para la vida de hoy.

No es poco nuestro trabajo. Y una impertinencia: ¿dónde colocáis vuestras organizaciones? Los servicios que ofrecéis para la cultura de los ciudadanos, ¿dónde los ubicáis? ¿Son para el alma, para el cultivo? ¿Para ambas cosas? ¿Cuáles para el alma? ¿Cuáles para el cultivo? ¿Debéis cambiarlos? ¿Por qué? Esto es gestión: de la óptima.

4. Las ideas preceden a la gestión

Todo lo que somos, lo que hacemos, la misma organización cultural pivota -o debe pivotar- sobre las ideas: las ideas que, en estos momentos, los ciudadanos desean, necesitan, buscan. O, creemos, que son indispensables para afrontar los retos del futuro. También para crear -sí, crear- comportamientos culturales nuevos, diferentes. Urgentes. De civilidad creciente.

Gestionar comporta
mezclarse, conocer,
comprender, confundirse
con los ciudadanos

A principios de los noventa paseaba por la calle Florida. Despistado. Como siempre. Y curioso. En el escaparate de la librería El Ateneo, me llamó la atención un libro de De Bono: *Más allá de la competencia*. Me lo compré. Y en Bauen -es un hotel con suerte- me lo zampé en una noche.

Me quedó grabada una frase: *las ideas preceden a la gestión*. ¡Claro! Yo era un reconvertido, un converso a Santa Gestión. Me va, especialmente, la creatividad. Así que me formé, serio y metódico, en gestión. Que es una profesión. Era a mediados de los ochenta. Pronto descubrí que Santa Gestión era bipolar. Hay quien la profesamos en plan virgen: decimos que gestionamos, pero no. Tonteamos. Y los hay que estamos en ella en plan mártir: algún rasguño nos deja en la piel. En definitiva, soy de los que mitificamos la gestión: la subimos a los altares.

Nos equivocamos. Lo importante no es la gestión. Lo indispensable son las ideas: qué proponemos. Qué hay en nuestros servicios para la vida llena, de sentido, fascinante, abierta. Qué hay en nuestra gestión. Ésta es la cuestión. Y cuestión, mayormente, olvidada. ¿Qué propone, qué le dice a los ciudadanos, a la ciudad, la co-

lección de mi museo, la programación de mi teatro, el ciclo de danza contemporánea, esta exposición, el libro que editamos, esta pieza del patrimonio? Aquí es donde hemos de centrarnos. Donde debemos proponer. Es de donde nacen y parten los servicios: de la creatividad para la vida. Necesitamos crear, ofrecer, ideas llenas de sugerencias. Insinuantes. Conmovedoras. Que preceden a la gestión. Es la cultura, en definitiva, en su raíz de creadora de vida ciudadana.

Después del *qué* viene el *cómo*: la gestión. El método: la planificación, la programación, el catálogo de servicios, la comunicación... Y los resultados: el *para quién*. Los resultados ciudadanos. El conseguir, seguro, mostrables, palpables, resultados de vida mejor en los ciudadanos. Personal y públicamente. Vida mejor: no sólo distracción: más entretenida. La vida es más. Mucho más. Lo sabemos. Y los ciudadanos también. Y la buscan. A veces a ciegas. O a través servicios estúpidos: cerrados. Vacíos.

¿En todos y cada uno de nuestros servicios par la cultura de los ciudadanos bate, se halla con empuje y actualidad, una idea de vida, de despertar, de pregunta, de reto? ¿Cuáles? Apuntémoslas. Y tomemos decisiones.

5. Ciudadanos, ciudadanos y ciudadanos

Pero no sólo ideas. También proximidad. Complicidad. El gestor cultural siempre es el otro. Próximo. El que mete las narices en todo. En todo lo que es ciudadano. En todo lo que construye y destruye ciudad, ciudadanía. Jamás está aislado. Metido en su despacho. Lejano. Con sus cosas. Su carrera. Oyendo sólo al político. Complaciéndolo. O al presidente de la fundación o asociación cultural. Estamos en lo público. En lo común. En lo de todos. En la cultura de los ciudadanos.

Y en este todo revuelto, contradictorio, complejo, difícil, fascinante, vivo... el gestor cultural, con su equipo siempre, lidera la toma de decisiones para la cultura desde el único canon cultural hoy posible: el potenciar y mantener ciudadanía. Lo otro, todo lo demás, viene después. Es periférico. No para potenciar las artes. O la edición. Esto son medios. Instrumentos.

Gestionar, en los tiempos del dosmil, comporta mezclarse, conocer, comprender, confundirse con los ciudadanos. Con su imaginario. Y su realidad. Directamente. Nos pagan el setenta y cinco por ciento de nuestro salario público para que conozcamos a los ciudadanos: sus necesidades y sus retos culturales. *Su búsqueda, su necesidad imperiosa de sentido*, le decía a un señor que me decía que él era doctor en Historia del Arte y que todo esto no entraba en su trabajo. Gestionaba un museo. Vacío. Los ciudadanos son inteligentes. Su currículum académico era brillantísimo. Era un gestor caracol. Sin contaminación. Sin mestizarse con otros.

No toca en el curso del Rojas. Pero debe salir: ¿qué ciudadanía? ¿Una ciudadanía única? ¿O plural? Plural, seguro, en la casa común de la ciudad. Porque hay muchas maneras de vivirse y convivir. Hay muchas culturas en la cultura de la ciudad. Quedarse con una visión de ciudadanía como los ciudadanos que votan cada cuatro años a sus representantes, comporta optar por una ciudadanía administrativa. Subvencionada. Disminuida. Quedarse con el ciudadano/consumidor comporta optar por la ciudad como supermercado. Sólo. Cualquier organización cultural debe definir qué ciudadanía potencia, mantiene y crea con sus servicios. Esto es gestión cultura de calidad primera. Y debe contarlos en su comunicación, además de potenciarla con sus servicios.

¿Para esta ciudadanía, para su estado actual, qué ideas/servicio para que llegue a la cota que la organización cultural nos proponemos? Aquí, libertad. Creatividad. Imaginación. Innovación. Para el cambio: para la vida mejor, más humana, más vivida, más sensible, más... que proponemos a los ciudadanos. Arriesgando. Con ímpetu. Con fuerza. Con vigor. A los ciudadanos les encanta: es lo que buscan. Anhelan.

Vendrán encantados. Con colas. Siempre. En todo.

6. Los artistas forman parte del equipo de gestión

¿Y los artistas? Para demasiadas organizaciones culturales, los artistas constituyen la centralidad: de ellos parten los servicios, los proyectos/propuestas, ellos los realizan y a su círculo, en especial, se dirigen. Y a los medios de comunicación. Son las organizaciones culturales que confunden -todavía- las artes con la cultura y los artistas con los creativos.

Los artistas forman parte del equipo para la creación de servicios. Aquí son claves. Como creativos. Como ejecutores. Me gusta contar una historia. Un poco antigua. Me marcó. La he contado en los medios de comunicación. Cuando La Señoría de Florencia expulsa de la ciudad a los banqueros Médicis e instaura de nuevo la República, encargan a un joven despierto, por nombre Miguel Ángel, una escultura conmemorativa para ubicarla en la plaza pública, que recuerde al pueblo su opción por la libertad comunal. Y le dan un trozo grande de mármol, en el depósito de obras de la catedral. Miguel Ángel se lo piensa: busca la idea. La primera la desecha: un Hércules, con su mamporro. La siguiente le place: un muchacho desnudo, indefenso, con trozo de cuero al hombro por si debe tirar alguna piedra al opresor. Es el David. El pueblo, emocionado, lo venera. Y con él, todavía muchos.

Es, éste, el papel de los artistas como creadores. Que es, radicalmente, diferente al

del artista ensimismado, buscando en su interior el trazo revelador que nos comunicará con su arte. A un precio exorbitado, mayormente. Y que los gestores culturales, simplemente, hemos de difundir. Después de pagar. Es todo el rollo de las Vanguardias, europeas. Fueron. Ya no. Las rusas, pero, eran extraordinariamente ciudadanas. Pronto las aplastaron.

Miguel Ángel, en diálogo con los gestores culturales de La Señoría, cómplice con las necesidades y retos de la gente, presenta el estilo de trabajo otro con el que trabajar con los artistas que, como Tàpies, siguen creyendo que es posible cambiar el mundo desde cambios en las mentalidades. Porque, desde las propuestas, desde los servicios culturales, la gente se pregunta cosas. Y las preguntas, hoy, son conocimiento, información para la acción.

Los que sólo les interesa expresarse, ganar dinero, triunfar, salir en los papeles, amablemente debemos dirigirlos hacia el sector mercado. No somos trampolín de famosos. Ni pagamos subvenciones y honorarios para el goce del crear en el taller y la investigación en su arte. El arte por el arte terminó. El artista que se autoexpresa es magnífico, pero es esta una acción suya. Privada. Tal vez interesante. O no.

Creo que soy suficientemente claro: terminó la cultura de la artisticidad desde los artistas como únicos creadores. Y todos los demás difundiéndolos, pagándolos, manteniéndolos en la gloria de los famosos. Desde lo público, acabó. Terminó, por fin, el último estropicio heredado de las monarquías absolutas, la iglesia triunfante y el artista autoerigido como héroe. Algunos, todavía, no se han enterado. Y sólo una acotación: no puedo vivir sin contacto con el arte. Múltiple. Pero somos gestores públicos. Ciudadanos. Para nosotros, los ciudadanos primero. Los artistas creadores de sentido para la vida espléndida de sentido, después.

7. El gestor cultural no llora: actúa

Quiero, después de los artistas, presentar a un gestor cultural: lo que piensa, lo que hace, cómo trabaja. Es Reinhard Mohn, presidente de la Fundación Bertelsmann, alemán. Empezó con una pequeña, y a punto de extinguirse, editorial religiosa paterna. Casi sin futuro. Le metió creatividad y gestión: talento. Hoy es uno de los grandes en los medios de comunicación audiovisual. Y en edición de libros y revistas, el primero.

¿Por qué lo traigo al curso? Por dos cosas.

·No llora: actúa. No es de la tribu la queja eterna, el lloro pronto, el salmo desesperado e impotente de la falta de recursos continuada, especialmente económicos. Éste es un señor, un gerente de una pequeña editorial, en la postguerra mun-

dial, que va a trabajar llorado. Que es como debemos ir. Y gestiona: toma decisiones de líder. Diferentes. Con ideas claras. Y un horizonte trazado: sabe lo que quiere. Lo que los ciudadanos desean. Y sabe más: lo que los ciudadanos necesitan para unas vidas más en clave de cultura. No es poco. Desde aquí, avanza. Propone. Y todavía está en ello. Mayorcísimo. No para.

Innovación y calidad, siempre. Me invitaron hace unos años, a dar una conferencia sobre gestión y modernización de bibliotecas públicas. En Mallorca, una isla en el Mediterráneo. En concreto, Alcudia. Una pequeña ciudad. Me resistía. Porque las bibliotecas siempre me han parecido un lugar próximo al cementerio. Tristísimas. Llego. Y sorpresa. La biblioteca donde se hace la conferencia es una casa antigua del pueblo, luminosa, con libros para poder consultar directamente, con espacios especiales para los niños pequeños, para que la gente mayor pueda leer los periódicos, con una expo de pinturas, un patio para encuentros y para tomar un café... Me enamoré de ella: era de la Fundación Bertelsmann. Lo que dice, hace. Lo que se propone, lo logra. Con marca propia. Inconfundible.

terminó la cultura
de la artísticidad desde los
artistas como únicos
creadores

Leed sus palabras despacio. Son palabras de un gestor cultural empresarial. Que está por la conciencia cívica no impuesta: surgida de la gente. Para ello, emprende caminos nuevos. Con ideas. Y las realiza. Con su equipo: delega. Trabaja con un horizonte de futuro. Le horroriza lo sólo correcto. Y quiere ser diferente. Con valores. Que son el capital de la organización: están en todo lo que hacen y en el cómo. El dinero viene después. Viene seguro. Porque están sirviendo a la gente. Metidos, trabajando desde abajo. Democráticamente.

Hay algo que es preocupante en sus notas: no es fácil encontrar gestores líderes con gente. Relacionales. Implicativos. En las organizaciones culturales públicas andamos muy escasos de tales gestores.

Ojalá el curso los potencie: es cuestión de voluntad. Y algunas ideas. Más prácticas diarias, otras. Saldrán.

8. La gestión cultural es cosa de cuatro en las ciudades

¿Cómo trabajamos los gestores culturales líderes relacionales, implicativos en lo público, para el alma de la ciudadanía? Tenemos siempre clara una concepción de la ciudad: la ciudad es cosa de cuatro. La cultura para esta ciudad, pues, se-

rá cosa de muchos: sólo crecerá culturalmente la ciudadanía si hay trabajo conjunto. Trabajo en diálogo. Si sumamos. Si trabajamos democráticamente: con la gente y sus organizaciones. Porque cultura es compartir. Trabajamos, pues y siempre, de abajo arriba. Y transversalmente. Pide tiempo. Pero los resultados son con aroma de ciudadanía.

·La cultura de la ciudad es cosa de ciudadanos. No de la administración, como bastantes gestores públicos todavía pensamos. Y una abrumadora mayoría de políticos. La ciudad es la gente. Toda la gente. Los que en ella viven. Y, también, los que en ella sobreviven. Debemos trabajar, culturalmente, para reencantar la ciudad. Y para reinventar una manera actual, emprendedora, de vivirla. De sentirla. Con los ciudadanos. Nada, pues, sin ellos. Todo *con*: colaborando, codeciendo, comprometiéndonos, cooperando... Es la década del *co*: de lo común. De la red, en expresión última.

·La cultura de la ciudad es cosa del sector de las asociaciones ciudadanas. Del tercer sector. En proceso de reconversión. En todo el mundo. El tercer sector, sus organizaciones asociativas de ciudadanos voluntarios, ha potenciado ciudadanía más ecológica, más igualitaria entre mujeres y hombres, más solidaria. Más cultural: con más sentido de vida, profundo. Profunda. El reto, hoy, está en que estas asociaciones trabajemos más en red. Prioricemos. Estructuremos sociedad civil. Trabajemos entre ellas. Y con las organizaciones culturales administrativas. Con la colaboración de las empresas. Nada, pues, sin ellas. Sin su participación activa. Porque somos ciudad de ciudadanos autoorganizados. Temáticamente. Busquemos las cercanas a cada uno de nuestros proyectos culturales. Y trabajemos en ellos, impliquemos al sector administrativo cultural en lo que proponemos a los ciudadanos. Son, estos, tiempos para las complejidades.

·La cultura de la ciudad es cosa del sector de las administraciones. Seguro. Pero aquí, las organizaciones hemos de actuar más como líderes: como impulsores de servicios con otras organizaciones administrativas, asociativas y empresariales. Y menos como productores de todos los servicios: *yo me lo monto, lo ofrezco...* Menos fábrica. Y más coordinación de implicación. Hemos de incitar, compartir, sumar. Consensuar. Trabajar más y más coordinadamente. En red. Por encima de los intereses partidarios. Unidos por la cultura de la ciudadanía. Falta, en las organizaciones culturales administrativas, mucha generosidad. Sobra mucho partidismo opaco. Hoy las organizaciones culturales administrativas debemos reencontrarnos con los ciudadanos y sus organizaciones. Y casarnos. Con amor.

·La cultura de la ciudad es cosa del sector empresarial. Existe una clara tendencia, en un conjunto del sector, a optar por el compromiso ético con los ciudadanos. Es el que está por una ciudad de calidad. Por una ciudadanía de cultura. Del

conocimiento. Despierta. Emergente. Con este sector, en especial, diálogo, propuestas y cooperación sin límite.

¿Cuántos servicios culturales hemos montado con otras organizaciones en el último año? La respuesta es termómetro de gestión cultural relacional.

9. La primera gran decisión

Llegamos, ahora, a una de las cuestiones nucleares. ¿Todo es cultura? Mi opinión, mi experiencia, me dice, rotundamente, que no. Más. Me insinúa que en la ciudad actual, en nuestro mundo, lo que ha crecido enormemente no es la cultura: es el espectáculo. Guy Debord, el situacionista francés, tenía razón: *vivimos en la sociedad del espectáculo*. Y va a más.

·La cultura es sentido. Es implicación para una vida mejor. Luminosa. Es respuesta, humana, a los problemas y retos del vivir íntimo y común. Es horizonte abierto. Es educación permanente. Es plenitud. Es elección. Es creatividad. Implica voluntad. Y algún esfuerzo, claro. Es activa. El sector público administrativo es quien debe facilitarla en su núcleo de colores humanos radicales. Porque, seamos claros, no es rentable económicamente. Por esto los ciudadanos pagamos impuestos. Yo, encantado. Es imprescindible para la ciudad de calidad que todos queremos. Todos. Excepto algunos políticos culturales y equipos de gobierno: no quieren entender que en cultura se invierte. En espectáculo se gasta. Y, a menudo, escandalosamente. Son los políticos que, todavía, están con las piedras. La ciudad, hoy especialmente, es conocimiento. Valor. Horizonte. Pacto. Emprendimiento. Cultura, pues.

·El espectáculo es diversión. Es distracción. Descanso. Es consumo. Es relajación. En un mundo de Prozac, el espectáculo, el *que me diviertan, que me distraigan* es una opción creciente. Propia de sociedades con un ritmo de trabajo delirante e incierto. Y un tiempo desocupado en expansión. Es pasivo. Éste es el campo del sector empresarial. Las empresas, aquí, ofrecen espectáculos buenos. Y malos. Como las públicas en servicios de cultura. Las industrias, mal llamadas culturales, están aquí. En galopante expansión.

·Y existe un mix, una zona de mestizaje. Inmenso. En desarrollo. Donde trabajan sector empresarial y sector público administrativo. Pero, especialmente, trabaja el sector público de las asociaciones de los ciudadanos. En servicios diversísimos para los jóvenes, los niños, la gente mayor con mucho tiempo desocupado. Aquí están muchos grupos de música y teatro. Pequeñas editoriales de libros y discos. Teles y radios locales. Necesitamos un mix muy dinámico. Sugerente. Despierto. Innovador. Y competente. Es clave, su desarrollo competitivo, para la ciudad civil de ciudadanos con cultura. Activos. Abiertos. Innovadores.

·En los extremos de la cultura, la academia. Lo repetitivo. Oficialista. Lo estéril. Lo incomprendible. El sabor a polvo con grandes palabras. Olvidémoslos, por favor. Los que quieran dedicarse a ello, que se lo financien como rareza personal.

·En el espectáculo, la basura. Abundantísima. En las teles y el cine, sobremanera. Pura delincuencia contra la ciudadanía: concursos estúpidos con montones de dinero, los famosos como líderes para la vida, series y películas que excitan, exaltan la agresividad... Tristemente es lo que crece. Aquí, enfrentamiento. Con hechos: con organizaciones de servicios culturales atrayentes, imprescindibles.

¿Dónde colocamos nuestra organización? Con sinceridad. ¿En qué gestión de servicios estamos? ¿Dónde queremos estar, próximamente? Con rotundidad.

10. Red: siempre enredados

El mensaje, para los servicios culturales de hoy y el futuro, en cultura, para la cultura de los ciudadanos, desde la interacción que es la ciudad y el situarnos competitivamente en la cultura o un mix con preponderancia en lo cultural, sólo puede ser éste: la red.

Trabajo en red interorganizativa. Mezclando administraciones, asociaciones, empresas y ciudadanos para la cultura. Deliberativa. Vinculante. Para tener impacto en la ciudad.

Trabajo en red con artistas, con centros culturales de otras ciudades, de otros países, del mundo. Trabajo en red con los medios de comunicación: impliquémoslos. Trabajo en red con lo emergente. Trabajo en la red de internet: presencia interactiva. Cuidada. Excitante. Relacional. Frecuente. De tú a tú con los ciudadanos. Con otras organizaciones. Trabajo en red con los pensadores, las universidades, las escuelas de artes y diseño. Trabajo en red para coordinar eventos, programas y propuestas. Trabajo en red para presentar el sector de las organizaciones culturales de la ciudad en su conjunto -las que opten- desde una marca común. Creíble. Indispensable. Trabajo en red para vender entradas y apuntarse a talleres. Trabajo en red para ofrecer una espléndida información cultural a todos los ciudadanos. Con atención personalizada. Con materiales actuales. Seductores. Buenísimos. No caros. Pensados. Trabajo en red para ofrecer descuentos. Para analizar la situación de la cultura de la ciudad. De sus ciudadanos. Sus déficits. Sus oportunidades. Sus logros. Para evaluar. Para planificar. Trabajo en red con los usuarios de los servicios, los socios, asociados, los patrocinadores... Trabajo en red con las escuelas todas: el divorcio espeluznante entre cultura y educación es un delito público. Es un tema que me fascina. Con gran futuro.

La organización cultural isla, sola, prepotente, aislada, autosuficiente, pedante, tiene un pie en la tumba de la caducidad. Por estúpida que sea. O se crea. La red es el hoy. Es conocimiento. Es oportunidad. Es suma. Es eficacia. Es futuro. Es gestión. Es mentalidad. Es estilo. Es talento organizativo. Es competencia.

Me sabe mal, incluso, comentarlo: en la época de la red, muchísimas organizaciones culturales todavía estamos en la época del sólo yo. Inaudito. Alarmante. ¡Socorro!

La red es acción. Directa. Ya. Vuestra red ¿cuál es? ¿Cuál necesitáis? ¿Cómo la tejéis? Enredaros. Totalmente. ¿No existe? Montémosla. Hoy, no mañana. Red temática. Interorganizativa. ¿Por qué no entre organizaciones culturales administrativas, asociativas y algunas empresariales éticas, de cultura? ¿Imposible? ¿Contra toda regla actual? ¡Magnífico! Atrevámonos. Los resultados son lo que cuentan. Y lo que proponemos.

11. Por una gestión cultural relacional

Terminó, felizmente, la era del yo: de *mi programa, mi departamento, mi equipamiento, mi museo, mi orquesta, mi teatro, mi sala de exposiciones, mi biblioteca, mi festival, mis artistas, mi público*. ¡Qué tremendo aburrimiento! ¡Qué infantil narcisismo!

Estamos en la época del nosotros. De los consejos, consorcios, holdings para la cultura de las ciudades. Repito: estamos en lo público. En lo público bisex: administrativo y asociativo. O trisex, más difícil: con algunas micro y pequeñas empresas para la cultura. Haylas. Y lo público, hoy, es cooperación. Red.

Necesitamos, con urgencia, dotarnos de organizaciones, para la gestión de la cultura de la ciudad, de los ciudadanos, nuevas. Como han experimentado, con éxito, algunas ciudades: Consejos Públicos para la Cultura en. Poned el nombre de vuestra ciudad. O vuestro país. Consejos no consultivos. Ya no. Fueron. Consejos de amplia base. Cooperantes. Deliberantes. Vinculantes, mayormente. Convocados por la administración municipal. O el ministerio de cultura, para el país. En el que estén presentes las otras administraciones. Las asociaciones/fundaciones culturales de los ciudadanos. Libremente elegidas por ellas mismas. Asegurando que estarán presentes, democráticamente, todas las tendencias. Y las pequeñas. Primando las federaciones y coordinadoras. Con empresas. También. No las del espectáculo. Que es otra cosa. Interesantísima. No mezcléis. Cooperemos. Pero no mezclemos. Sale perdiendo, siempre, la cultura. Impliquemos, también, a empresas que constantemente colaboran. Que quieren trabajar para la cultura ciudadana. Aunque su producción sea otra. Empresa, insisto, éticas.

Añadamos algunos artistas. Que no sean los mismos de siempre. Diversidad, por favor. Y algunos pensadores. Y algunos medios de comunicación. Y algunas universidades. Y alguna asociación de educadores. Y ciudadanos. Plurales.

¿Que es difícil de trabajar así? La ciudad es compleja. Hemos de aprender a trabajar con esta complejidad. Sumando ideas, programas, recursos e impactos. Pide tiempo: la eficiencia tiene un tiempo diferente en el sector público.

Hagámoslo. Mi experiencia personal, aquí, es no sólo apasionante: he observado, en cuatro años, dar un vuelco cultural e interorganizativo impredecible. Pero necesitaremos un cambio de chip.

¿Que no depende de nosotros? Bien. Creemos la necesidad. Empujémoslo. Logrémoslo. Convenzamos. Y experimentemos. Busquemos información de quienes, ya, trabajan así.

12. ¿Por dónde empezamos a gestionar?

Bien. Desde este consejo público, desde nuestra organización cultural, ¿cómo gestionamos los servicios que ofrecemos a los ciudadanos? ¿Por dónde empezamos? ¿Cuál es la secuencia? Hay un método: una pauta. Que debemos seguir. Todos. Y siempre. Aquí el orden de los factores altera la calidad, la atraktividad, la oportunidad, la valoración... de los servicios para la cultura de los ciudadanos. En esquema.

-Visión/misión cultural. Ideas, siempre ideas. Propuestas para resultados culturales. Visión: describamos con treinta líneas qué queremos lograr en la cultura de los ciudadanos -fuera pues de la organización- en los próximos ocho/doce años. Soñemos. Propongamos sueño. Poesía de vida. Futuro. Desde la ciudad real y su cultura actual. Con un 25% de ambición. Misión: para conseguir la visión, qué vamos a hacer y cómo en los próximos cuatro años. Hacer: seamos, ahora, concretos. Ofrezcamos a los ciudadanos, para su cultura, utilidad. Algo imprescindible: una idea, una propuesta, rotunda, clara. Necesaria. Esperada. Aquí, no palabrería profesional: lenguaje de calle, de ciudadanos. Visión/misión marcan lo que somos, lo que ofrecemos, lo que seremos. Pongámonos a trabajar: describamos la visión en treinta línea. Es el horizonte. El deseo real. Y con quince palabras la misión: qué ofrecemos, qué somos, qué vamos a lograr, qué encontrarán los ciudadanos, para su cultura, su vida, en nosotros. Quince palabras memorables. Que repetiremos: son nuestra marca. De ellas saldrán, con un toque de la visión, todos nuestros servicios. ¿Me la podéis disparar? Muchos tendríais dificultades. O soltaríais un discurso bonito. Es la piedra angular de la gestión de la organización: la funda y la crece. La visión es el contexto. La misión nos sitúa. Es propuesta. Y resultados.

·Planificación. Detectemos, apuntemos, analicemos, metámonos en las actuales necesidades, deseos, retos, problemas culturales de los ciudadanos. Listémoslos. Todos. Y, después, prioricemos algunos -según nuestros recursos/posibilidades- desde la óptica y la opción organizativa de la visión/misión. Estaremos en éstos. Con fuerza. Y les facilitaremos solución. Respuesta. Serán nuestros públicos: ciudadanos que sentirán la organización y sus servicios para la cultura como algo propio.

·Catálogo de servicios. Lo presentaré después. Lo trabajaremos. Sólo, aquí, quiero indicar que el catálogo muestra lo que hacemos, lo que somos. Es la visión/misión transformada en servicios. En acción. En hechos. Para ello, a cada necesidad/reto cultural priorizado, debemos, ahora, facilitarle una respuesta. Una solución. Desde la organización. Es el momento de la creatividad. De las ideas para solucionar necesidades culturales. O para crear necesidades y retos nuevos.

·Programación. A cada necesidad/respuesta, a cada servicio, pues, debemos, después, adjudicarle los recursos que tenemos. O que vamos a buscar y tener: de personal, económicos, de infraestructura, tiempo...

la cultura está hoy
preocupadísima por
la exaltación de la novedad,
de la originalidad, por la
sorpresa, por lo grandioso

·Producción. Lo presentaré, también, con detalle. Finalmente, el equipo/equipos de trabajo de la organización cultural fabrica, monta, el servicio para ofrecerlo al uso de los ciudadanos. A partir de un método: *¡para vuestra cultura!*

·Comunicación. Aunque forma parte del proceso de producción, hoy debemos considerarla como una pieza fundamental de la gestión de los servicios culturales. Porque dice al ciudadano: esto que buscas, está ahí. Y los presente irresistibles. Somos comunicación.

·Control de la gestión. ¿Cumplimos los resultados marcados por la visión/misión? ¿Qué dicen de nosotros los ciudadanos? ¿Hemos contribuido, cómo y dónde, a una ciudad de ciudadanos más cultos?

Éste es el proceso, el método de trabajo en servicios culturales de cualquier organización cultural. Descrito en una primera presentación. Volveré, repetidamente, a él. Es la columna vertebral para la gestión.

13. ¿Cómo viven los ciudadanos la cultura?

Los ciudadanos y su vivencia desde el sentido, de la cultura. Esto es lo que nos importa. Están en la visión/misión. Están en la programación. El catálogo. La producción... Inundan nuestra organización cultural. ¿Cómo podemos trazar un primer retrato robot del ciudadano de nuestras ciudades, del ciudadano del inicio del XXI? Hemos de atrevernos. Yo lo veo, últimamente, preocupado por la nueva economía: por un mercado de trabajo inestable, flexible, cambiante, que debe asumir siempre riesgos, con mucha confusión, mucho estrés, todo muy mecánico. El ciudadano está preocupado. Ya no hay trabajo para toda la vida: son ocupaciones. Con fecha de caducidad. Todo, desde aquí, lo ve muy fragmentado, insatisfactorio. Todo demasiado veloz. Y no obstante, sigue. Se esfuerza. Lucha. Confía poco en los políticos. Cifra una gran parte de su felicidad en el consumo: hay más consumidores que ciudadanos... Son, éstas, algunas ideas de *La corrosión del carácter* de Richard Sennett. Es un retrato muy esquemático. A lo Picasso. Hay rasgos. Aciertos. Lo importante es que cada una de nuestras organizaciones culturales elabore uno. Le dedique, a este quehacer, tiempo. Compartido. Con todo el equipo. Porque lo importante está fuera de la organización cultural pública: los ciudadanos. ¿Cómo son los muchachos hip/hop? ¿Nos inquietan? Es un ejemplo. Entre miles.

Y su cultura. ¿Cómo anda la cultura a inicios del milenio? Hagamos otro retrato. Bien trazado. Contrastado. Y matizado. A mí me parece que la cultura está hoy preocupadísima por la exaltación de la novedad, de la originalidad, por la sorpresa, por lo grandioso, por lo raro, por lo famoso. Por lo nuevo. Por las instalaciones que todo lo inundan. Por el vídeo. Por un estilo no definido. Por la superficie. Por obras opacas, crípticas. A menudo -perdón- vacías. Por la fragilidad. Por la caducidad. Por lo último/ultimísimo. Por la crítica y el salir en los medios. Por una cierta ironía. Por apostar por los de siempre. Y por el espectáculo. Por las estrellas/vedettes. Y por una cierta desorientación, rozando el desencanto. Me atrevo a un titular: *vivimos la corrosión de los sueños*. En cada una de las organizaciones culturales, ¿cuál es el dibujo de la cultura en el que estamos y a partir del que proponemos?

Y si cruzamos ciudadanos y cultura, ¿cuál es el resultado? Aquí. En mi ciudad. En mi entorno. Para los ciudadanos a los que nos dirigimos. Vale. Éste es el asunto. Dibujémoslo. Consensuémoslo. No es perder el tiempo: es construir organización cultural de nuevo siglo. Organización de servicios culturales actualísima: lo primero, la gente. Lo segundo, la gente. Lo último, la gente. Después, ¿qué ofrecemos, qué presentamos, qué vida, ciudad y mundo mejor facilitamos? Gente con ideas: un inicio sugerente. Fuerte. Fecundo. Diferente.

¿Alguna duda? La solución, en los ciudadanos.

14. Hemos confundido algunos conceptos básicos

Si trabajamos estos retratos, estas fotos de familia organizativa, bien, a conciencia, profesionalmente, metiéndonos, enseguida aparecerá que, en mucho y en demasiadas organizaciones hemos confundido algunos conceptos imperdonablemente.

- Las artes son menos que la cultura: forman un campo privilegiado donde el sentido acostumbra a manifestarse con mayor contundencia y rotundidad. Pero no la abarcan.

- Los artistas son un fragmento de los creativos: hoy, y para un solo ejemplo, algunos creativos en comunicación audiovisual condensan más sentido destellante que algunos artistas plásticos o teatrales.

- Los equipamientos/edificios no son, jamás, un servicio o una propuesta cultural: son sólo el contenedor. Algunos, magníficos, albergan y ofrecen la nada: estupideces. Caprichos del director.

- El dinero es clave, claro, pero es un medio. No un punto de partida. El punto de arranque está en la capacidad del equipo, del gerente cultural, para crearlo, buscarlo, situarlo. Desde la gente y las ideas. Siempre nos faltará: tenemos la gran suerte de no cesar en ideas y maneras para buscarlo. Para hacerlo crecer.

- El espectáculo no es sentido. Mayormente. Desde el imperio omnisciente de Hollywood y su *non plus ultra*, Disney, el espectáculo se está convirtiendo en el paradigma de la vacuidad grandiosa. De lo más y más para lo menos. A muchos gestores les encanta. Que se suban al primer avión a Los Ángeles, por favor, y dejen su espacio a alguien que crea en los ciudadanos antes que en el tecnicolor.

- La empresa no es lo máximo. Hay gestores culturales públicos que se les ponen los ojos en estrellitas cuando hablan de la empresa. Muchos de éstos, continúan, en el día a día, usando burocracia. Hay empresas que funcionan de maravilla. Otras, regular. Bastantes se hunden. Lo mismo para el sector público administrativo y asociativo. Abundan, pero, menos las de maravilla. Y, desgraciadamente, en el administrativo, no hay quien se hunda. Cuando debería.

- Los intelectuales no son los públicos. Son los que hacen oír, públicamente, su voz. Ampliada por los *media*. No son, a menudo, el sentido común de los ciudadanos. Muchos expresan su opinión respetabilísima. A tener, claro, en cuenta. Otros, la de la capilla de intereses. Escuchémosla. Pero, especialmente, escuchemos a los ciudadanos. Preguntándoles. Directamente: ¿lo hacemos bien? ¿Qué no hacemos y deberíamos?

·Gestión no es gasto. Es más. Está claro, ya, ¿no?

·Colas no es eficacia. Un solo ejemplo: hay teatros y exposiciones que tienen colas, exhiben grandes cifras de visitantes... cautivos: escuelas arrastradas sin motivación, paquetes de turistas, autocares de gente mayor...

·Gustos propios del gestor no son gustos idénticos a los de los ciudadanos. Por tanto, en el cajón. Y sin más comentario.

·Medios de comunicación no es éxito. Puedo poner ejemplos.

Los tiempos de la gestión no están para semejantes despropósitos.

15. Trabajamos para esta cultura

Quería llegar aquí. Para los ciudadanos, para su cultura, desde la cultura actual en reto de cambio, de reencanto con la ciudadanía, nuestro trabajo en gestión para unos espléndidos servicios para la cultura de los ciudadanos, presenta en todo y siempre algunos trazos. No me los invento. Me limito a presentar algunos subrayados o ideas inspiradas en el libro *Pasión Intacta* de George Steiner, editorial Siruela. Steiner, mi maestro. Si descubrirlo fue un gozo, seguirlo es una continua sorpresa. Es uno de mis referentes para la cultura del XXI. Con unas gotitas de hip/hop, de muchachos con patinete, con los pantalones anchos, desgarrados, perdidos. Un clásico necesita aderezos radicales de futuro. De actualidad. Es como combinar Johan Sebastian Bach y el rap. Me encanta. Y me facilita ideas de hoy. Nuestra cultura sólo puede surgir de los mestizajes.

No voy a comentarlas. Creo que son diáfanas. Ante ellas, quiero sólo plantear dos cuestiones.

·¿Todos los servicios de nuestras organizaciones culturales están pensados, producidos, presentados, comunicados bajo un paraguas de rotunda presencia cultural? Seamos tremendamente sinceros. Y salvajes en decisión: tiremos todos los que no estén en la tesitura. Son, sólo, bonitos, nuevos, famosos, para llenar huecos en la organización.

·Repensemos y recompongamos, desde este paraguas, y a la luz de la visión/misión de nuestra organización cultural, los servicios. Por favor: no seamos complacientes. Seamos radicales. Ofrezcamos a los ciudadanos servicios culturales para su vida. No sólo para su supervivencia. Jamás sólo para su distracción. Huirán.

La cultura es todo esto. Y más. Siempre es más. Se resiste a las definiciones. Como

la luz. O el amor. O la esperanza. Y siempre está en cambio, en evolución. La responsabilidad primera del gestor cultural está en, conocidas y comprendidas las necesidades y retos ciudadanos, presentar respuestas y soluciones, apuestas de sentido cultural vital. Bajo este paraguas. O parecido.

Un pequeño texto más de George. Va alto. Y me encanta.

“El noventa por ciento de la humanidad lleva una vida de completa privación -física, emocional, cerebral-, o bien no contribuye en nada a la suma de comprensión, belleza o ensayo moral en nuestra condición civil. [...] Estar en contacto, por modesto que sea, con los movimientos del alma y del espíritu en metafísica, y en ciencias abstractas, aprehender, aunque sea con vaguedad, lo que significa la "música en" y "el pensamiento para", es intentar colaborar un poco en el tortuoso y siempre amenazado progreso del animal humano [...] Comprender, ser capaz de transmitir a otros alguna modesta paráfrasis de la belleza que hay en una ecuación de Fermat o en un canon de Bach, oír el grito de caza en persecución de la verdad como lo oyó Platón, es darle a la vida una excusa. Ésta es, repito, mi propia y absoluta convicción”.

¿Qué excusa le damos a la vida de nuestros ciudadanos cada vez que usan, experimentan, un servicio de nuestra organización cultural? Contestemos esto. Con insultante transparencia. Y, desde aquí, gestionemos. En tono alto. Para vidas profundas.

Es todo. O casi.

16. Háganme caso, por favor

¿Alucines míos? En absoluto. Puedo presentar una batería de ejemplos. De organizaciones culturales que ya están aquí. En el tajo de lo realmente humano. Ciudadano. Me quedo con una significativa. Mundial. Actual: la última Bienal de Venecia. Que está, en estos dos últimos años, superando su crisis. No es una organización cultural de circuito alternativo. Es de las que marcan tendencia mundial.

Me interesa la idea de fondo. La que estructura todas las propuestas de la Bienal: la selección de los artistas y sus obras, la manera de presentarla... No es ya -qué suerte- las últimas tendencias en arte o algún título brillantemente opaco. Harold Szeemann, patriarca en artes, escoge presentar en la primera Bienal del siglo XXI el arte de lo humano. ¡Bravo! Bajo un sugerente título: *La platea de la humanidad*. Bárbaro. El título mismo nos dice: *venga, mire, contemple a la humanidad: está aquí, en esta platea llena de ideas, de imágenes, de fotos. Contemple. Es usted. Somos nosotros. Así estamos. ¿Qué le parece? ¿Qué hace usted? Piénselo por las calles de Venecia. Y no es necesario que ponga el Addagietto de la Segunda de Mahler, a lo Vis-*

conti: escuche. Genial. Iré. Corriendo. Cuando llegue a Barcelona.

He ido. Brutal. Un mazazo en medio de la cabeza: un servicio cultural redondo. Abierto. Imposible, casi, de asimilar. Difícil. Exige implicación. Esfuerzo. En la Venecia barroca, hundida, llena de turistas culturales -qué miedo me dan los de *vamos-a-hacernos-la-foto-frente-a-donde-debemos-estar-cariño-*, uno experimenta, si le dedica tiempo y reflexión, que estamos ante una nueva manera de plantear los servicios, los proyectos -llamadlos como queráis- culturales.

El común denominador se repite aquí, en Venecia y en montones de organizaciones culturales: centralidad de los que es más espeluznantemente humano. En definitiva, aquello que constituye el núcleo vital de la ciudadanía. Está en Venecia. Y en Venecia está, especialmente, en las propuestas de muchísimos artistas jóvenes. Especialmente mujeres. Recuerdo muchos impactos. Uno, en especial, el barco para que mujeres africanas puedan abortar sin riesgos, ya que en algunos de sus países está prohibido. Y mueren en el intento. No es el proyecto de una asociación de cooperación internacional de médicos: lo es de un grupo de artistas holandeses. Un país con una cultura en frontera. Los mejores, por ejemplo, en arquitectura y diseño gráfico, hoy. Han unido, estos artistas, ayuda humanitaria y documentación desde las artes. Bravísimo. Ya queda, por suerte, lejos, la tontería impotente del arte por el arte. No volvemos a un arte social. No estamos en el inicio de una nueva cultura social con las connotaciones del socialismo militante. Es diferente: estamos por una cultura que se preocupa, que aporta, que facilita montones de preguntas clave, para una ciudadanía de espléndida humanidad.

Venecia, ya. ¿En cada una de nuestras ciudades y organizaciones, también? Soy preguntón. Lo sé. ¿Sabéis? Las preguntas pertinentes son el detonante de la gestión eficaz. Y la cultura que los ciudadanos desean. Buscan. Persiguen.

17. Trabajamos siempre en el cruce

No soy partidario de los cursos recetas: hagan esto y funcionará. No va. Porque cada organización cultural es singular. Diferente. Pero quiero plantear algunas cosas muy prácticas, después de este primer marco más amplio de la gestión.

El futuro de cada organización cultural no pasa por provocar pequeñas tempestades, sorpresas, en la taza de café de la organización con los mismos de siempre. Pasa por trabajar como organización inteligente para la cultura inteligente de los ciudadanos.

¿Cómo? Está dicho. Trabajando en el cruce de los blancos y los negros: de los valores que queremos inyectar en la cultura de los ciudadanos desde los hechos de los

servicios concretos, usables, experimentables, continuos.

·Valores. Es el currículum oculto de la cultura por el que la organización opta. Pocos. Claros. Actuales. Imprescindibles. Vitales. Valor es sentido. Es idea: ideas contundentes. Movilizadoras. Atractivas. Deseadas. Preguntas para la vida. Fuerza. Energía. Decidamos cuales. Son *las blancas* de la tabla de nuestro particular ajedrez organizativo para la cultura de los ciudadanos.

·Hechos. Lo podría contar desde el refrán: no sólo de ideas vive el hombre. Estas ideas deben tomar cuerpo: deben transformarse en forma. En servicios: en proyectos. En actos. En exposiciones. Debates. Conciertos. Libros en la biblioteca. Música. Danza. Fiestas. Celebraciones. Actos en la calle. Encuentros. Visitas... Es el currículum visual: es nuestro catálogo de servicios culturales. Es el día a día de la organización cultural. Es todo lo que hacemos. Son *las negras*.

Problema. Muchísimas organizaciones culturales son esquizos: andan escindidas. Dicen que valores. Qué proponen. Qué empujan. Pero cuando analizamos los servicios, lo que proponen, lo que hacen, parece que lo haya montado otra organización. Hay cosas. Que están más o menos bien. Pero no alcanzamos a comprender qué quieren. Porqué lo hacen. Son organizaciones culturales de supermercado: un poco de todo para todos. No van. Son las organizaciones culturales ideologizadas. Aéreas. Con mucha palabrería y escasísimos servicios óptimos ¿Resultados? Pauperrísimos.

estamos por una cultura que se preocupa, que aporta, que facilita montones de preguntas clave, para una ciudadanía de espléndida humanidad

Otras están en los hechos. En el activismo. Es la moda. Están siempre al borde del colapso organizativo. A veces, claro, se pasan. Y en un momento, nítido, se preguntan: ¿dónde vamos?, ¿por qué todo esto?, ¿qué pretendemos?, ¿qué hallan en nosotros los ciudadanos?, ¿qué aportamos, real y nuclearmente, a la cultura de la ciudad?... No terminan de responderlo. Se asustan. Y continúan con el más y más de lo mismo. Son las organizaciones culturales noria: burras con los ojos cerrados, autovendados.

Gestión cultural: juguemos, en equipo, en el ajedrez de las necesidades y retos para la cultura de los ciudadanos con las blancas de los valores y las negras de los hechos. Siempre avanzando. Siempre entusiastas. Siempre con resultados. No hay otra manera de hacerlo.

¿Cómo andáis en vuestro ajedrez particular?

18. ¿Gestionamos a lo Warhol o a lo Beuys?

En el estilo del juego intentemos jugar menos a la manera del Warhol yanqui y más a la manera del Beuys alemán. Planteemos, pues, servicios culturales, cada uno y en el conjunto del catálogo de nuestra organización.

·Menos fácilmente agradables y más profundamente existenciales: que planteen temas cruciales para la vida íntima y común.

·Menos más y más grandes y más y más íntimos: que lleguen a los ciudadanos. Para que los dejen tocados. No sólo boquiabiertos.

·Menos escatológicos y más emocionantes. A menudo, muchos servicios/actos culturales optan con una cierta desesperación, de toque de fin del mundo. Una cierta, incluso, fealdad. Bien si va con lo que se quiere decir. Pero no olvidemos que cualquier servicio/proyecto para la cultura debe emocionar: ha de penetrar la piel de los ciudadanos. Debe llegar al corazón. Deben recordarlo.

·Menos divertidos y más interrogativos. Está apuntadísimo. Insisto: hoy las preguntas -y las preguntas vitales- son a las que los ciudadanos buscan respuesta. Si no las hallan en nuestros servicios culturales, se van corriendo a la sección de autoayuda de las librerías. Visitémoslas: anotemos los temas. Recomendado.

·Menos *glamour* y más cotidianidad. Menos actos únicos, fantásticos, montadísimos, impensables y más servicios cada semana de calidad, directos, actuales, inquietantes, emotivos, profundos, chispeantes. Menos banquetes y más alimentación.

·Menos correctos y más incorrectos. La mayoría, casi absoluta, de los servicios para la cultura son iguales. La copia es lo que se lleva. Y, como consecuencia, la monotonía. Seamos incorrectos. Equivoquémonos. Innovemos. Marquemos diferencia. Fin, pues, de las modas monas. Se necesita, aquí, montones de creatividad. Y priorizar el riesgo.

·Menos vendibles y más ciudadanos. Está bien que nos preocupemos por los costes. Por los precios. Claro. Pero, además, hemos de preocuparnos -y ser expertísimos- en productividad: con menos o igual dinero/recursos hemos de lograr mejores servicios y para más ciudadanos. Esto es gestión a tope.

·Menos olvido y más respuestas. Lo que cada ciudadano intuye, entiende, se le queda, en nuestros servicios para la cultura, debe impulsarlo a la respuesta de una vida de cultura creadora. Lo que en el servicio intuye, aprieta, mueve, provoca

nuevas y diferentes visiones de la vida y el mundo. O las reafirma. Construye cultura. Ciudadano a ciudadano. Olvidémonos de servicios en los que nada hay: servicios que el ciudadano olvida rápido.

·Presente sí, futuro también. Saldrá. En cultura, anticipar, crear, adelantarse es igual de interesante que lo presente.

¿Nuestra organización es Warhol, Beuys o un mix? ¿La queremos, cómo?

19. Cuatro líneas de trabajo a potenciar

Con toda esta información, permitidme que insinúe, que trace cuatro líneas de trabajo que, creo, debemos tener muy presentes en el presente/futuro de nuestras organizaciones culturales. Me parecen especialmente relevantes para la cultura de los ciudadanos. Planteo los temas. No su desarrollo en servicios. Esto, cada organización.

·Invirtamos en arte, cine, música, multimedia, internet. Son formatos que los ciudadanos, hoy, aprecian. Valoran. Pero invirtamos en ellos desde unos quérs claros y unos cómors para resultados pensados. No en cualquier arte, cine... El que está en sintonía con la visión/misión de nuestra organización cultural y el horizonte de los ciudadanos con los que trabajamos o queremos trabajar. Apostando, siempre, por la innovación y la diferencia. Y la sugerencia.

·Estemos junto a los movimientos para la ciudadanía. No van a estropear-nos nuestros servicios, nuestros proyectos. O, tal vez, mejor que los estropeen, los destrocen, los bombardeen. Porque no tienen alma, filo ciudadano. Trabajemos, propongamos, congestionemos -ésta es la cuestión- con las asociaciones del tercer sector que están por la solidaridad, por la ecología, por la globalización social y cultural, por la anulación de la deuda externa de los países con hambre, por frenar el sida, por estar junto a la olvidada África, por la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, por la diferencia sexual, por la educación, por una economía justa, por una democracia reinventada... Sin demagogias. Sin populismos. Con nivel. Con rigor. Atrevámonos. Desde mi museo exquisito. Mi biblioteca silenciosa. Mi sala de exposiciones única. Y mi centro cultural de barrio. Ya. Aquí hay un campo de propuestas/servicios para experimentar sugerentísimo. Sin miedo. Equivoquémonos, por favor. Pero no más de lo mismo. Trabajemos, codo con codo, con las mejores del tercer sector. Contádmelo. Mis experiencias son bárbaras.

·Abrámonos a la creatividad e innovación local. A los raros. Descubramos talentos. Grupos con ideas. Que empiezan. Que dicen. Mucho. Muchísimo. Hemos invertido veinte años con los grandes, los consagrados. También en chupópteros con

disfraz de imprescindibles. Invirtamos diez en lo emergente. En lo todavía no conocido. Seamos un taller/muestra de lo creativo local. Es la manera de que crezca creatividad en la ciudad. Démosles protagonismo. ¡Hagamos el ridículo!

·Metamos a los ciudadanos dentro de la organización. Amo, con un afecto especial, a las pequeñas organizaciones culturales en los barrios en las que todo se hace confundido con la gente. Con los ciudadanos, organizaciones que parecen el cuarto común para la creatividad personal y colectiva. Donde se piensa, se propone, se conspira, se debate, se actúa. Continuemos con ellas. Démosles, a las grandes, este aire. E interrelacionémoslas. Hoy hay barreras infranqueables.

¿Nos va? ¿Nos aporta?

T. P.