


DOSSIERS BARCELONA ASSOCIACIONS

# En el bosque de la gestión relacional para la cultura de los ciudadanos

605 ideas para la calidad de los servicios culturales en las  
organizaciones municipales y asociativas en el cambio de siglo

Toni Puig





**En el bosque de la gestión relacional  
para la cultura de los ciudadanos**

**La cultura no es la mera suma de varias  
actividades: es un estilo de vida**


*Eliot*

**Cultura es pasión por el sentido**

*Steiner*

**El camino que me mostraste es más largo  
y difícil de lo que había pensado: lleva toda  
una larga vida.**

*Hannah Arendt a Martin Heidegger*



A los que todavía creen  
en estos tiempos del todopoderoso don consumo  
que la cultura es la tierra fértil  
para una vida con sentido  
en lo personal y la ciudad.  
Y construyen artesanalmente  
servicios públicos  
para que la cultura  
sea más posible y más visible  
entre los ciudadanos y las ciudades  
que optan por una *alta civilidad*.





## Índice

0. A todos aquellos que .....	5
1. En el horizonte del bosque, dejemos que los ciudadanos traizen nuestro paseo .....	15
2. Los servicios culturales, brújula para nuestro paseo: el modelo de su planificación y producción desde los ciudadanos .....	31
3. Un paseo sugerente en primavera .....	43
4. Un paseo espléndido en verano .....	77
5. Un paseo sosegado en otoño .....	103
6. Un paseo silente en invierno .....	121
7. Después del paseo, un café en la casa del bosque .....	139
8. Regreso a casa con George .....	147
9. Recapitulo: ya en la organización, impulso diez estrategias básicas para la calidad en la gestión relacional de la cultura de la ciudad .....	167
10. Una última mirada al bosque de la gestión cultural europea desde La Habana .....	181
11. Bibliografía: otros árboles .....	189



## 0. A todos aquellos que...

estáis dirigiendo, gestionando y produciendo los servicios culturales públicos de una ciudad desde las organizaciones del sector municipal o del sector de las asociaciones de los ciudadanos y os preocupa hoy en el nuevo siglo que los servicios se llenen que se llenen con un público fiel que no sea, siéndolo, siempre el mismo y que los que no están vengan porque son multitud.



*A todos aquellos que os preocupa cómo y dónde gastamos el dinero que nos dan los ciudadanos con sus impuestos y aportaciones voluntarias y sabéis que estos ciudadanos además de carreteras*

*policía y escuelas quieren servicios culturales de calidad porque sus vidas están secas*

*y andan sedientos de presencias reales en una ciudad de simulaciones irreales.*

*Y sabéis, también, que hay ciudadanos plurales que tienen una manera muy especial de pedir servicios culturales.*

*Son los que viven en un entorno personal y ciudadano devastado poblado sólo de objetos, ruido, neón, tarjetas de crédito.*

*Con estatus, maravillas mil, monotonía dos mil uno y un cierto desencanto atiborrado de superficialidades.*

*Lo sabéis porque se lee en sus miradas en sus actividades*

*en sus actos.*

*Lo sabéis porque, cual diablo cojuelo, lo habéis observado cuando se quitan el slip de diseño y la combinación de pasarela*

*o sus imitaciones*

*y se quedan solos.*

*Demasiado solos.*

*Y no se encuentran a gusto.*

*O los habéis observado ante la tele con esta luz mortecina de los programas*

*con obsesión por la basura*

*dormidos intentando olvidar.*

*Estos piden servicios culturales, anclas.*

*Pero los piden desde el no pedir y no querer.*

*Los piden desde su vida cotidiana monótona por el sin sentido.*





A todos aquellos que estáis por los servicios culturales de calidad porque necesidades hay y dinero los ciudadanos nos confían os sugiero este paseo para trabajar estas cosas y otras más.

A todos aquellos que en estos últimos años o en estos últimos meses habéis colocado a los ciudadanos con sus problemas culturales y su poca calidad de vida cultural o su esfuerzo por sostenerla en el centro de vuestros teatros, salas de concierto debates, exposiciones despacho, trabajo en equipo, decisiones y opciones. Y buscáis información directa y cualificada para comprender por qué a demasiados ciudadanos no les gusta estar en los servicios culturales que ofrecéis buscáis qué deberíais presentarles para que acudan y pensáis cómo lograr que estén en los servicios culturales desde lo que les proponéis. Porque estamos en cultura en ideas para una vida óptima, no en el supermercado de la tontería varia. Tenéis la suficiente creatividad para comprender su ausencia sabéis qué deberíais ofrecerles y estáis seguros que lo que ofrecéis les interesa. Más. Les conviene lo andan buscando lo necesitan. Y todavía os queda creatividad para buscar cómo mantener activos a todos los ciudadanos que vienen al teatro, la música, las artes los encuentros, los talleres, las movidas que organizáis porque no queréis perder ni a uno. Con vosotros este paseo lleno de observaciones de chispazos para trabajar estas cosas que son clave para la calidad de los servicios culturales para la calidad de vida de los ciudadanos y la ciudad para la calidad de este inicio de siglo que no queremos terminado y empezando en plástico vacío espectáculo agujero en la capa de ozono y con chacales disfrazados de altruistas. Con vosotros, colegas un paseo por el bosque de la calidad de los servicios culturales públicos como una charla





un coloquio  
compartido  
coescrito.

A todos aquellos que pensáis que en la década gloriosa de la postmodernidad de los ochenta prolongados hasta las bodas del noventa y dos enfatizamos el *hart* de la cultura construyendo equipamientos, cualesquiera porque no teníamos casi nada imitando mucho porque no teníamos tradición especialmente del vecino francés

y su gran demiurgo cultural Jack Lang creando orquestas y compañías potenciando grandes eventos con rutilantes estrellas no se sabe muy bien si de la cultura o del espectáculo estructurando departamentos hablando y hablando de esotéricas políticas culturales sin que hoy todavía sepamos muy bien qué son y cómo se construyen y concretan por nebulosas y estereotipadas creando circuitos glorificando y acatando el dictado de los artistas cuyas necesidades han sido nuestras necesidades y las necesidades de toda la ciudad.

Tiempos, éstos, en que aprendimos y erramos.

Pero avanzamos.

Hoy sabemos que los tiempos son otros que aquéllos se los llevó la historia y que lo pasado es para edificar sobre sus hallazgos evitando sus tropiezos.

Hoy sabemos que estamos en el momento de poner énfasis en el *sof* de la cultura en la creatividad

como nuestro único gran y poderoso activo.

Una creatividad que todo lo vence y todo lo puede

si es el resultado del trabajo de un equipo de servicios.

Una creatividad que opta siempre por la calidad que no es otra cosa que satisfacer las necesidades y las expectativas culturales de los ciudadanos para mejorar constantemente su calidad de vida cultural. Y global.

Una creatividad que entiende la cultura como propuesta activa de vida cívica para la calidad personal de cada ciudadano y la vida común de la ciudad.

Vida cívica pensada, construida y sostenida







desde las organizaciones culturales municipales y asociativas y sus pluralísimos servicios culturales producidos desde las necesidades de públicos ciudadanos y con la colaboración directa de la ciudadanía en su planificación, diseño, fabricación y uso. Queremos hoy poner en el centro de todas las organizaciones culturales de todos y cada uno de sus múltiples y diversos servicios a los ciudadanos vacíos a los ciudadanos con sed de vida cultural y a los ciudadanos con vida de civismo, de cultura.

*A todos los que* estáis por la reinención de las organizaciones y los servicios culturales desde el situar en su corazón a la ciudadanía y optáis por resituar a los arquitectos de equipamientos y a los artistas en los equipos de trabajo para servicios este paseo largo por el bosque para trazar esta reinención necesaria que facilitará ciudadanos comunicativos abiertos a los otros y creadores de ciudad vivible. Trabajaremos, en el paseo sosegado y cuajado de ideas y propuestas la calidad de las organizaciones y sus servicios. Pero especialmente trabajaremos la calidad de la vida cultural de los ciudadanos y la ciudad que no es depredadora, frívola, ordinaria, monótona ni consumista. Siempre hace emerger la presencia de la humanidad rotunda que yace en cada uno de nosotros, los ciudadanos y las ciudades. Y espera ser despertada construida y usada para vivirse y vivir en la ciudad. Nada más. Y nada menos. Con vosotros este paseo por el bosque húmedo por el rocío de la creación con la voluntad decidida de crear servicios de alta calidad orientados a satisfacer las necesidades culturales de los ciudadanos O a provocarles necesidad de cultura de vida llena de ciudad abierta Porque los servicios culturales son siempre creación empuje de vidas gozosas ciudades con esperanza y futuro humano Futuro construido conjuntamente





no comprado.  
Los servicios culturales son oportunidad  
para hacerse amigo de la propia vida  
y descubrir sus inmensas potencialidades quietas  
para transformarlas en vida activa cultural.

*A todos aquellos que*, tal vez, hicistéis posible  
la primera revolución en servicios culturales  
creando el teatro independiente  
debatiendo el papel de la cultura en la futura democracia  
facilitando servicios culturales abiertos en tiempos cerrados  
reinventando la fiesta  
y tomando la calle.

O sois los creadores de la constelación de teatros,  
casas de cultura, museos  
centros cívicos, auditorios, festivales, orquestas y compañías  
que han aparecido en nuestro país  
a lo largo de la segunda revolución en servicios culturales

y ahora queréis estar presentes  
en la tercera de estas revoluciones  
o os incorporáis a ella  
y tenéis muy claro que lo que hoy necesitamos  
es creatividad práctica  
innovación emprendedora

para desde lo que proponen los servicios culturales públicos  
satisfacer las necesidades culturales de los ciudadanos  
que quieren servicios con ideas de calidad  
no servicios culturales aproximados  
servicios inservibles

servicios vacíos  
espectáculo maravillosamente absurdo.

Quieren propuestas para su vida  
y para la vida compartida que es la ciudad.

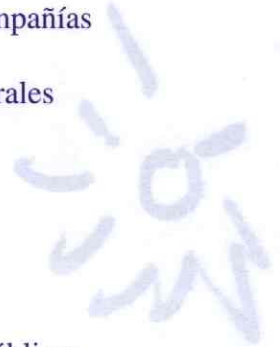
Quieren propuestas de servicios para la alta humanidad  
de sus vidas, su ciudad y el mundo.

Para esto sirve la cultura, nuestro trabajo y sus servicios.

*A todos aquellos que* queréis facilitar respuestas  
a las necesidades culturales de los ciudadanos  
que pasan de servicios culturales públicos  
Dicen que no les interesan  
no los necesitan

Incluso les horroriza la cultura  
porque es pesada  
sesuda  
y dura.

Espectáculo sólo deslumbrante  
o muermo para élites esnobs.







A éstos queréis ofrecer vuestros servicios especialmente.

Porque son los más  
y los que más los necesitan  
si queremos vivir en ciudades  
de ciudadanos de alta civilidad  
y no de alto consumo.

Y terrible muermo.

Ciudades a la europea  
y no ciudades a la angloamericana.

Ciudades humanistas  
y no ciudades objeto.

Está en juego el futuro  
nuestro futuro.

Un futuro cultural que no queremos de sueños  
a la california trip  
con su esperanto tecnocrático y tecnológico  
del que cada día más desconfío.

Queremos y trabajamos desde los servicios culturales públicos  
para preservar lo que *William Blake*  
denominaba *la santidad de lo particular*.

Y que hoy traducimos por un estilo  
unas actitudes  
unos usos

una manera de vivir

inteligente

relacional

comunicada

creadora

abierta

y solidaria.

No deseamos una vida paupérrima,  
monocroma

desde un espectáculo bárbaro

que es inhumano

sádico

vulgaridad en conserva

esplendor en la banalidad.

Y le importa poco si hay quien se muere de miseria  
junto a su casa

ocho manzanas al sur.

Es la basura de la guerra televisada

y la violencia como diversión

la de los niños que mueren de pura hambre cada momento

la de miles de millones que no saben quiénes son

ni qué hacen en su vida

porque vivimos en los tiempos y las vidas de la indiferencia.

El fascismo regresa

el racismo es cotidiano





la violencia hace saltar por los aires las ciudades  
y el ciudadano de color es sospechoso.  
Mientras  
adoramos a las estrellas del rock, el fútbol, los negocios  
los políticos/imagen  
los artistas/dinero y los periodistas.  
Y estamos tristes.

*A todos los que os preocupan estas atrocidades de la barbarie*  
un paseo por el bosque encantado de los servicios culturales  
sin melancolías  
ni nostalgias.  
Con los ojos oteando el futuro  
los pies en el asfalto  
la mente en acción  
y el contacto directo y continuado con los ciudadanos.  
Porque los tiempos piden más de todos nosotros  
de nuestros servicios culturales públicos.  
Y no podemos defraudarles  
defraudándonos.



*A todos aquellos que creéis en la cultura*  
como estilo de vida  
personal  
en grupo  
en ciudad  
en el mundo  
a partir de optar y potenciar valores, actitudes, maneras  
actos, estilos  
en los que el tú a tú es recíproco  
el otro es escuchado y aceptado  
la creatividad es resolución de problemas y conflictos  
la solidaridad anda siempre entre las fibras de la creación  
y las artes, la literatura, la música,  
el pensamiento, el teatro, la danza  
son momentos fuertes  
presencias reales  
de humanidad contundente  
donde descubres fuerzas  
para empezar una aventura de humanidad siempre renovada.  
Si respondes.  
Entonces encuentras  
aquello que te sitúa mejor para edificar una vida propia  
más llena, gustosa  
satisfactoria, imaginativa, comunicada, esperanzada  
en mi yo abierto  
en mi ciudad coproducida  
con los míos de la ciudad solidarios  
con la red de ciudades y ciudadanos del mundo.







A todos vosotros un paseo para hablarnos  
sobre qué es hoy esto de la cultura.

Con vosotros paseo.

A todos aquellos que creéis y trabajáis para que la cultura  
y los servicios culturales no sean un ornato  
sino la apuesta fundamental desde donde construir  
nuestras vidas de ciudadanos

y la ciudad

en su vertebración

en su economía

y su democracia

este paseo largo, salpicado de notas.

Un paseo desde el *logos* que siempre implica confianza de mejora

esperanza de corregir errores

interés por introducir cambios.

A todos

esta propuesta de caminata donde hablaremos sobre temas conocidos

y novedosos

apuntando ideas

perfilando tácticas

perdiéndonos a momentos

pero retomando siempre el hilo del paseo:

*¿cómo construir hoy servicios culturales públicos*

*con calidad asegurada*

*con ímpetu de ciudadanía de alta civilidad*

*con pensamiento actual?*

Un paseo, en definitiva, por la mente

del que construye servicios culturales

y por la mente de quienes los usan.

Porque, como explica *Leonardo da Vinci*

después de su genial paseo por las artes y los ciudadanos

un servicio es *cosa mentale*.

Como cosa mental debe saberse construir

con pensamiento

desde la complejidad.

Y como cosa mental debe tomar forma o estructura de servicio

para ser usada.

Debe saberse fabricar.

Un paseo, pues, para hablar de estas cosas

de nuestras cosas

de nuestra profesión

de nuestra pasión.

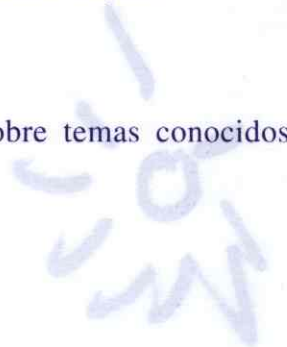
Con brevedad de palabras

apuntando concepciones y conceptos

aflorando sentimientos reflexivos

gozosamente articulados desde la observación

de los servicios culturales





en las organizaciones públicas  
y las respuestas y opiniones de los ciudadanos.

Optando por el atajo a la calidad.

De tú a tú.

Porque la cultura es lo nuestro  
lo común,

lo político,

lo de la ciudad,

lo de sus hombres y las mujeres.

Seguro.

Andaremos por el bosque

perdidos entre los árboles

observando lo que seiscientos treinta y cinco árboles/propuestas nos ofrecen

para potenciar cambios organizativos

en el erial de los servicios culturales

de las organizaciones públicas de nuestras ciudades

faltas de savia y vigor después del veranillo de los ochenta.

Un paseo, pues, real por el bosque frondoso

de los servicios culturales

que necesitamos

y queremos.

Esperábamos mucho de los servicios culturales públicos

y ha quedado en demasiado poco

frente al esplendor de la brutalidad del consumo salvaje.

Depositamos en ellos la esperanza

de una cultura para la ciudad y sus ciudadanos.

Está ahora en zozobra

porque nos deslizamos hacia el analfabetismo cultural.

Y hay tedio en los servicios culturales públicos.

Son pura burocracia plomiza sobre papeles couché

con graffías tan maravillosas como comunicativas.

No facilitan tiempo sentido

cambiante pulso de cotidianidad acelerada

tempestades de vida activa y densa

Cambio profundo y emocional en la calidad de las esperanzas

opción decidida de renovación

fin de toda noche

y nueva vehemencia

en una ciudad cada día más vacía

más cárcel de sopor consumista

cada día menos energética.

Queremos unos servicios culturales públicos

distintos

nuevos

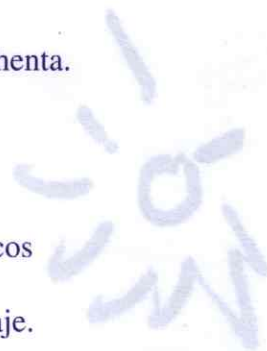
luminosos.

Desde los ciudadanos y con los ciudadanos.

Lograrlos no es imposible

si caminando por el bosque

repensamos como infectar el sagrado consumismo religioso





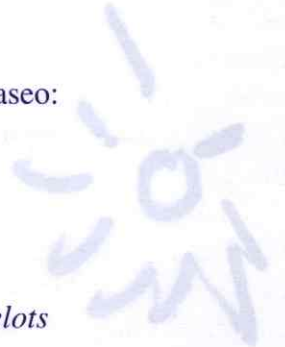


en el que nos vamos instalando  
 con la salud de otras ideas  
 desde unos servicios culturales cualitativos y de impacto.  
 Y buscamos luces en la *noche* y *más noche* nietzschiana  
 en la que mal vivimos  
 para soñar hacia adelante  
 desde la apuesta de *Ernst Bloch* y su *principio esperanza*.  
 Un paseo por el bosque, realista.  
 Incluso un poco escéptico.  
 Porque los servicios culturales no son milagrosos.  
 Son frágiles.  
 Pero son el instrumento que tenemos para crear calidad de vida  
 en el grisáceo relato en que se han convertido hoy  
 las biografías de demasiados ciudadanos  
 entre espasmos domésticos y el olvido.

Un paseo para hacernos muchas preguntas.  
 Y, tal vez, encontrar algunas respuestas.  
 Una, en especial, me gustaría que aflorara del largo paseo:  
*que cualquier servicio cultural público  
 aspire a la trascendencia.*

A saber, que facilite presencias reales  
 de vida llena y cualificada  
 a ciudadanos con grandes insatisfacciones culturales  
 Y que estas presencias brillen en la ciudad de los *bibelots*  
 con comunicación  
 y motiven civilidad en la vida cotidiana de los ciudadanos  
 Me gustaría que el paseo sirva  
 para que los servicios culturales aseguren  
 una alta calidad en la vida cotidiana de los ciudadanos.  
 Sirva para que todos y cada uno de los servicios culturales respondan  
 a las necesidades culturales de los ciudadanos  
 y creen necesidades culturales inquietas  
 donde hoy hay escasa humanidad.

A todos vosotros, y a ti en especial que te apetece  
 un paseo calmado  
 en la tarde de los servicios culturales  
 de nuestras organizaciones públicas para comprender  
 cómo desde unos servicios culturales diferentes  
 con más calidad  
 en las ciudades crecerán los ciudadanos  
 de alta civilidad  
 de alta humanidad  
 de cultura.





# 1. En el horizonte del bosque, dejemos que los ciudadanos tracen nuestro paseo

¿Qué nos piden los ciudadanos, hoy, a las organizaciones culturales municipales y asociativas? ¿Hemos trabajado siempre con ellos y desde ellos en nuestros servicios para la cultura de la ciudad? Dos preguntas claves.

Dos cuestiones que nos exigen repensar, en el horizonte del bosque, nuestro actual trabajo con los ciudadanos. Y su futuro. Pero el futuro que piden los ciudadanos a nuestras organizaciones culturales.

Dejemos que desde estas dos cuestiones nucleares surja, después, el itinerario de nuestro paseo.

Para plantear en qué grado trabajamos con la ciudadanía nada mejor que una rápida mirada a la pequeña historia de las organizaciones culturales públicas y sus servicios culturales.

En estos últimos veinte años hemos transitado por diferentes modos de pensar, planificar y producir los servicios culturales desde las organizaciones municipales y asociativas.

Desde el inicio de la democracia, municipios y asociaciones trabajamos desde *los servicios culturales del deseo*: los servicios producidos desde las buenas intenciones, el afán del municipio, especialmente, para que la ciudad dispusiera de servicios culturales continuados y no sólo en tiempo de fiestas.

Fueron —y en algunas ciudades todavía son— los servicios culturales del “todos juntos venceremos”. Pero sin ningún método. Los servicios culturales bajo la advocación del beato Luther King.

Después, entendimos que los servicios culturales necesitan procesos de planificación y producción. Y aparecieron *los servicios culturales Frankenstein*: servicios culturales estructurados desde un aluvión de fragmentos de técnicas inconexas —algo de sociología, de economía, de comunicación y el destello de algún artista—, que se mezclaban como un

cocktail. El resultado es conocido: un pseudo-método de planificación y producción farragoso, sin futuro.

Ya en los noventa, aparecieron *los servicios culturales empresariales*: los impulsados por aquellos que creen que las organizaciones públicas deben montar los servicios culturales igual que el sector empresarial. Son los que están convencidos sobre la infinita bondad y infalibilidad de la empresa. Creen que si aplican sus métodos resolverán todos los problemas que los servicios culturales presentan en las organizaciones públicas.

Están, pues, preocupadísimos por los costes globales, porque los ciudadanos paguen lo que cuesta un servicio..., sin tener presente, por ejemplo, que los ciudadanos ya pagan los servicios culturales con sus impuestos —no precisamente pequeños— o que las aportaciones de los socios son para que los servicios culturales lleguen a quienes no pueden pagarlos. No tienen, tampoco, presente que uno de los indicadores clave —el número uno— de la empresa en servicios culturales es el precio: los ingresos. En las organizaciones públicas el indicador número uno es el incremento de calidad de vida cultural. El dos, los ingresos.

Finalmente, después de un largo aprendizaje del sector empresarial, las organizaciones públicas han optado por *los servicios culturales desde las necesidades de los ciudadanos*.

El paseo trata de ellos.

## 1.1. Del Lang de los artistas al Havel de la cotidianidad.

En este largo trayecto hemos aprendido cosas importantes que los servicios culturales han de tener presentes desde sus equipos de planificación y producción.

Técnicamente, las organizaciones culturales públicas empezaron, a principios de los ochenta,



ta, a mejorar *la creatividad* en sus servicios. Los servicios culturales con olor a tradición fosilizada, burocratizados, sólo dirigidos a una burguesía exquisita, sufrieron un terremoto. La creación en estado puro de jóvenes artistas plásticos, de grupos de teatro con problemáticas contemporáneas... irrumpieron en museos, teatros y plazas. En las ciudades apartadas de las vanguardias de la creatividad, asomó lo diferente.

Los artistas —y los que iban de artistas— tuvieron en estos primeros años —y después también— su época de esplendor. Sobre todo si eras joven, original y raro.

Se mejoró, casi paralelamente, *la comunicación* de los servicios con una pléyade de diseñadores gráficos que inundaron de color trepidante folletos, carteles y anuncios para decirles a los ciudadanos: éstos son vuestros servicios culturales, usadlos como propios.

Y empezó, diversamente, la preocupación por *la economía*, que fue alegre y disparatada, en los municipios —no en las asociaciones—, hasta los faustos del noventa y dos. Después descubrimos que las deudas eran enormes en la administración pública. En las asociaciones del voluntariado ciudadano se empieza, a partir del año mítico, por buscar economías autónomas y no dependientes de las subvenciones de la administración.

Se cuestionan, pues, los precios de los honorarios de los artistas, siempre abultados. A veces hasta la náusea.

Se trabaja en *una constelación de equipamientos*, algunos faraónicos cual tumbas para la posteridad del político que los construyó como capricho cultural, jugando con su arquitecto predilecto. Pero salimos de la cutrez en los municipios. Hoy existen equipamientos culturales. Algunos casi inservibles. Y muchos en reorientación. Pero haberlos, haylos. Esperando vida cultural nueva.

*Las necesidades de los ciudadanos*, tímidamente en servicios culturales, empiezan a estar por delante de las necesidades de narcicreación de los artistas. Costó. Pero aquí estamos. Y es una buena nueva.

Y, finalmente, con balbuceos, *la colaboración continuada* —lejos del clientelismo, el oportunis-

mo y el victimismo— va siendo la manera como se relacionan las organizaciones públicas entre sí: las de la administración y las de las asociaciones. Y, también, es la manera como se relacionan con el sector de las empresas.

No está nada mal para los años de trabajo en el cambio organizativo de los servicios culturales. Especialmente cuando se tiene presente que la gran mayoría de áreas de cultura municipales estaban ancladas en la inutilidad más pasmosa y los municipios han optado por su modernización a ritmos lentísimos y con fuertes obstáculos. Y las asociaciones culturales del voluntariado ciudadano o eran dinosaurias, casi intransformables o no existían. En ambas organizaciones, además, muchos altos directivos han estado, durante mucho tiempo, convencidos de que ellos —y sólo ellos— disponían de la barita mágica que con un zig/zag de servicios culturales maravillosos y exquisitos llenarían los equipamientos con colas de ciudadanos en busca de una cultura excelsa, clásica o vanguardista.

Se ha avanzado. Y mucho.

Técnicamente, el balance o la tendencia está bien. Pero, yo creo, que está todavía mejor *la visión* hacia donde avanzan los servicios culturales: desde donde se planifican y producen y para qué resultados.

Durante estos años han coexistido —no sin batallitas, escaramuzas y propagandas varias distorsionadas— dos visiones.

Una es el evangelio cultural según el evangelista *Jack Lang*, el ministro francés de la cultura en el primer gobierno de *Mitterrand*. *Lang* restauró para sí y su presidente y la vieja tradición francesa de *Luis XIV* el esplendor de lo cultural: el estado debe brillar, también, desde los faustos culturales, desde el esplendor solar de la gran cultura francesa. Y París volvió a ser el santuario nacional de la novedad en servicios culturales, con una academia de sacerdotes artistas oficiantes en monumentales edificaciones o increíbles celebraciones. Los artistas de lo nuevo, lo original, con *Lang*, ascienden al altar de los servicios culturales para ser adorados —y tal vez, si se dejan— comprendidos por los fieles, usuarios de expo-



siciones, conciertos, festivales, museos, óperas, acontecimientos. *Lang* hizo de las artes la cultura. Confundió la cultura con una de sus manifestaciones, las artes. Transformó el arte en religión. A los artistas en dioses. A los políticos culturales en adivinos. Y los honorarios de los artistas e intermediarios, en un negocio especulativo.

Con algunas aportaciones interesantes. Por ejemplo, impulsó un renovado interés ciudadano por las artes, más allá de los círculos de selectos apasionados o esnobs. Facilitó instrumentos para impulsar la potenciación de la creatividad ciudadana frente a la hamburguesería creativa del imperio americano que todo lo invade desde las legiones de sus multinacionales del audiovisual. Y todo lo destroza. Porque no hace posible el mestizaje. Acentuó la necesidad de la comunicación en servicios culturales, la renovación de los lenguajes y los estilos de cartón piedra de la administración pública, inyectando innovación, comunicación. En definitiva, creación, dirección y gestión.

Tal vez —y sinceramente— el único gran error de *Lang* fue el confundir las artes con la cultura. Pero sus acólitos y adeptos —infinitud en nuestras ciudades, con un fervor de guerra santa en pro de las artes, los artistas y los equipamientos de firma— han transformado sus intuiciones y aportaciones en despropósitos. Por un motivo, clave: los ciudadanos no tocados por las artes o no amantes de las artes, que se queden ante el *terminator* de la tele o se hagan fans de un gran equipo de fútbol.

La escuela *Lang* se quedó en la difusión: en el catecismo artístico que acerca la revelación del arte a las masas, consagrando como dioses a los artistas y ofreciéndoles montañas de dinero para que continúen creando en sus olimpos del taller. Lástima que la mayoría no crea: bromea. Presenta, como arte, chistes. Tonterías en marcos incomparables. En formatos de pintura, música, ópera, ballet, teatro o libros espectaculares... Son, hoy, espectáculo vacío.

La pléyade de *Lang* ha hecho ruido. Y ha trabajado mucho. Pero, como dice *Joshef Roth* en *Fuga sin fin*, desde una fértil insensatez: han dejado, en nuestras ciudades, grandes

equipamientos casi imposibles de mantener, estrellas fugaces de magnos acontecimientos que se tragaron ingentes presupuestos, la costumbre de que el goce de las artes es cosa de gente de mundo, la seguridad de que en arte no es más interesante el estar que el comprender y el responder, la opción por lo grandioso y lo espectacular...

Es, la suya, *la cultura desnuda*: el espectáculo del emperador que se pasea, pero va desnudo en su magnífica nadería. Nadería: en muchas de sus propuestas no hay *sentido*. Hay, sólo, ruido, espectáculo.

Otra visión de la cultura —con la que comulgo desde el sesenta y ocho: soy de los que reivindican el año— es la que subrayó en el 91, diez años después de la explosión *Lang*, con su entronización de la diosa del arte como diosa de la cultura, el entonces primer presidente de la desaparecida República de Checoslovaquia, *Havel*.

*Havel* hace un planteamiento radical de la cultura al acuñar, desde el altavoz de su prestigio personal, algo que muchos pensábamos, escribíamos y tomábamos como base en nuestra manera de vivir y como estilo desde el que planificábamos y producíamos servicios culturales públicos: *la cultura es civismo, la cultura es y está en todas las cosas*. La cultura es *la alta civilidad* de *Carner*.

La cultura, pues, es actitudes, maneras, estilos, habilidades..., *con sentido trazado desde los ciudadanos* que crean, construyen, manifiestan y renuevan las ciudades y la calidad de sus vidas. La cultura es, en definitiva, la manera como decidimos estar y vivir en la *civis*: con civilidad. Con civismo. Con cultura. En resumen: con humanidad querida, potenciada. Construida.

La cultura es, hoy en nuestras ciudades, creatividad en la economía, las artes, las relaciones y el tiempo desocupado. Solidaridad en las relaciones norte/sur y el vecino desconocido. El estar junto al aprendizaje de los jóvenes activamente. Y con la gente mayor. Es montar obras de teatro con un grupo, por placer. Es pintar y estar de voluntario en una asociación. Es escribir un libro y leerlo...



La cultura es el arte de la vida: la creación solidaria de la propia vida y la de la ciudad. Con ánimo, con sentido, con voluntad.

Algunos ciudadanos, esta construcción de su vida y de la ciudad, la sienten, la proponen, la trazan... con gran ímpetu, con mucha fuerza, con un plus de sentido extraordinario, que muestran en sus obras, en sus vidas. Son, éstos, los artistas. Los artistas plásticos, los artistas filósofos, los artistas líderes, los artistas músicos... Ciudadanos que nos facilitan inyecciones de sentido, de humanidad pura y exultante, desde las telas que pintan, los ballets que tejen, los libros que escriben, los experimentos de laboratorio que investigan...

*Lang y Havel, ¿dos visiones diferentes? Tal vez sólo dos opciones estratégicas. Dos miradas. Si entendemos por el arte de Lang, la creación. Si entendemos por el civismo de Havel, la solidaridad creadora.*

Me inclino por *Havel*. Es mi tradición. Es mi vida. Y la de muchos en nuestras ciudades que siempre hemos querido unir lo creativo/cultural con lo solidario/social. Incluso hicimos bandera, para ello, de una palabra: sociocultural.

Valoro a los artistas —a los que crean sentido y lo saben manifestar en sus obras— grandemente. Creo, además, que son imprescindibles en el proceso de producción de los servicios culturales. Pero me interesa, en servicios culturales, *partir de las necesidades culturales de la ciudadanía y fijar, en cada servicio, los resultados de calidad de vida cultural que facilitan: los resultados de alta civilidad que aportan a la ciudad desde las vidas más creadoras de sus ciudadanos.* Hoy creo que esto es prioritario. Y, para hacerlo, necesitamos de la creatividad. La de los artistas y la de los que sin autodenominarse artistas lo son con excelencia.

## 1.2. En la ciudad del cambio y la complejidad, los servicios culturales son diferentes: algunos retos.

Los servicios culturales de las organizaciones públicas, a pesar de sus diferencias en modernización y calidad, han dado un salto de gigante en estos últimos años. Está a la vista de incrédulos.

Pero no se han transformado suficientemente. Hay, pues, que apuntar otros cambios. En ello estamos aquí: en este paseo por el bosque de la gestión relacional. Porque —y esto es fundamental— las ciudades, en el paso de siglo, están cambiando a ritmo de videoclip: cambios económicos, políticos, en movimientos sociales, en las mentalidades y necesidades plurales de los ciudadanos...

Vivimos en tiempos de cambio. Y no parece que nos paremos. Las organizaciones culturales, si no queremos quedar aparcadas, *hemos de cambiar nuestros servicios para adecuarlos, constantemente, a las necesidades cambiantes de los ciudadanos. Más: hemos de cambiar como organización cultural municipal o asociativa.*

Las organizaciones culturales, en definitiva, hemos de comprender, nítidamente, qué pasa hoy en las ciudades y qué nos piden los ciudadanos.

Creo que hoy las ciudades y los ciudadanos nos piden, a las organizaciones culturales, que escuchemos, que estemos abiertas hacia fuera, que pensemos. Que *nos reinventemos desde las necesidades culturales ciudadanas.*

Éstos son algunos de los retos que detecto. Algunas de las cosas que la ciudad y los ciudadanos piden a las organizaciones culturales municipales y asociativas: a sus servicios.

### • **La ciudad y los ciudadanos exigen a las organizaciones culturales que mejoremos la calidad de los servicios.**

Terminó, en las organizaciones culturales de los municipios, el comprender y tratar al ciudadano como administrado, como beneficiario. Hoy es impensable. Es neofeudalismo. Y en las asociaciones terminó, también, el trabajo como quien lo soporta todo: hacemos lo que podemos, pero no podemos más. El ciudadano hoy valora esto como miserabilismo conformista. Huye.

Los ciudadanos quieren y exigen servicios culturales de calidad *porque los pagan con sus impuestos y los hacen posibles desde sus aportaciones como socios* en las asociaciones. *Valoran las instituciones democráticas y el*



sector asociativo por la calidad de los servicios y no por los bellos discursos y las grandes promesas. Y saben que en los municipios y sus organizaciones culturales no son usuarios: son el *consejo de administración*. Saben, también, que *las asociaciones son su espacio básico de autoorganización ciudadana* para la cultura de la ciudad.

• ***La ciudad y los ciudadanos exigen a las organizaciones culturales que afrontemos la organización y sus servicios con recursos escasos.***

En las organizaciones culturales municipales, los ochenta fueron la excepción, no la regla. En las asociaciones culturales se suspira por presupuestos grandes. Hoy sabemos, con la globalización de la economía, que las organizaciones culturales se instalan en la tesitura definitiva de afrontar los servicios con economías ajustadas o escasas. Tendremos menos dinero. Un poco más —bastante más, espero— las asociaciones culturales. Pero con este dinero escaso, deberemos afrontar mejores resultados: más servicios y para muchísimos más ciudadanos. Esta es la cuestión apasionante.

Hoy, en toda Europa y América, los servicios culturales de las organizaciones públicas luchan por mantenerse, reconvertirse y mejorarse. Porque no estamos en tiempos de la expansión generalizada. *Estamos en tiempos de iniciativa productiva, de competitividad y de resultados: de menos es más.*

Esto, en la administración pública municipal del bienestar es problemático porque supone —especialmente en nuestras ciudades, que hemos llegado tarde al estado del bienestar— no poder universalizar los servicios culturales porque no se puede —en absoluto— aumentar los impuestos para aumentar el gasto público en servicios culturales e incrementar el bienestar cultural de los ciudadanos. Esta óptica ya no es posible. No es posible por algo tan preocupante como el que no habrá plena ocupación para todos. Sere- mos, pues, menos en pagar impuestos.

Pero podemos incrementar la productividad en servicios culturales para, con el mismo

dinero —o menos—, facilitar servicios a más ciudadanos. Podemos incrementarlos aunando *esfuerzos y servicios* de las administraciones públicas y las asociaciones de los ciudadanos, liderados por el municipio. Podemos, con los mismos presupuestos y equipo, facilitar, como mínimo, un 25% de servicios culturales para incrementar en un 50% sus usuarios. No es imposible: es lo que se nos pide a los gestores de las organizaciones culturales públicas.

• ***Los ciudadanos exigen que desterremos los grandes discursos y la palabrería de las promesas maravillosas y que las organizaciones culturales nos transformemos en organizaciones culturales calientes: que escuchemos, facilitemos servicios desde sus necesidades y comuniquemos con contundencia.***

Desean que las organizaciones culturales municipales y asociativas, como institución y desde todos sus servicios, acojamos los deseos, las necesidades y los problemas culturales de los ciudadanos. Saben que es difícil. Porque hoy las necesidades culturales son muchas. Y serán más. Tal vez sea, incluso, esto que piden un desafío imposible. Pero lo piden. Lo exigen. Porque saben que sin cultura/sentido no hay vida. Y han experimentado, muchos, que el *sentido* comprado en el consumo zombi, es sólo sin sentido: espectáculo vacío, a menudo.

Exigen que abandonemos planes y proyectos fantásticos, estupendos sobre el papel de las elucubraciones y los entusiasmos alucinados. Y que vivamos la indigencia cultural de sus vidas cotidianas: su minusvalía en aumento decepcionante. Y hagamos algo desde su realidad. Más. *Exigen que no inventemos nada: que les facilitemos, desde donde están, ideas, pistas, pautas, soluciones..., desde el formato de servicios culturales pequeños y medianos.* Alguno, grande.

Fin, pues, de los macroproyectos culturales. Fin de las tesis en políticas culturales. Todo lo *a priori*, en servicios culturales, no sirve. Fue.

Y empieza —para los gestores y sus equipos— los tiempos —desde una misión cultural definida y nítida, concreta y contemporánea— de la curiosidad, de la escucha y la compren-



sión de lo que sucede en la ciudad. Estamos en los tiempos de la atención, de la recepción continuada de *inputs*. Tiempos del discernir si en lo que sucede y en lo que llega a la organización cultural ya hay estructuras de servicio: *respuestas posibles* que los servicios deben saber hacer aflorar para proponer otra dimensión, otro sentido, otra calidad de vida.

Fue, pues, el tiempo de lo maravilloso. Empieza el tiempo de la escucha y las respuestas comunicadas con un lenguaje que diga algo concreto y útil a cada ciudadano en necesidad cultural.

Tiempos, además, de *comunicación directa*. De organizaciones que comunicamos porque estamos trabajando con las necesidades variadísimas y contrapuestas de los ciudadanos de este fin/principio de siglo, que empezó con una explosión de creatividad cultural y termina con la explosión del mercado del espectáculo como espacio para la vida artificial.

Toda organización de servicios culturales públicos los ciudadanos la reconocen como jurásica si es burócrata: si no escucha y no comunica. Sólo sueña. De éstas, los ciudadanos están hartos. No quieren que existan. Y lo impedirán.

**• Los ciudadanos exigen que las organizaciones culturales públicas seamos competitivas desde unos servicios culturales con resultados de calidad para sus vidas y para la ciudad.**

El eterno lamento de demasiadas organizaciones de servicios culturales sobre la invasión de la vulgaridad y estupidez que hoy nos inunda, especialmente desde los medios audiovisuales de dictado yanqui, los ciudadanos están seguros de que tiene solución. Si los servicios culturales son competitivos: si saben conectar con sus vidas, si saben implicarlos en la planificación y la gestión de los servicios. Si los servicios culturales les son realmente útiles. Y no sólo divertidos. Novedosos. Espectaculares.

*Competitividad, pues, ante el diluvio de servicios para el espectáculo de la vida.* Para la distracción, para el vacío narcótico de la propia vida y de la ciudad.

Pero, también, competitividad en la gestión de los servicios culturales. A saber, eficaces, eficientes: con poco, dar un servicio mejor que la competencia. Debemos saber afrontar con recursos escasos, en definitiva, las necesidades culturales crecientes del entorno. Cosa no fácil. Que exige alta profesionalidad cultural de gestión activa. Con instrumentos ágiles y flexibles. Y equipos disparados.

**• Los ciudadanos exigen que los servicios culturales sirvan para la cohesión de las ciudades.**

Con razón. Las ciudades son, cada día más, el espacio de la diversidad cultural: la multiculturalidad se ha transformado en la manera de estar y vivir en las ciudades.


La multiculturalidad significa diálogo, pacto o confrontación —a menudo violenta— de valores, de creencias, de usos y costumbres. La multiculturalidad es diferencia. Y la ciudad es casa común. ¿Cómo construir, desde los servicios culturales, la ciudad como un común de todas las diferencias?

Los servicios culturales en las ciudades contemporáneas de la multiculturalidad son *el vehículo para que los ciudadanos se comprendan, se entiendan, se cohesionen. Y convivan: sean ciudadanos. Vecinos.*

Esto se consigue con servicios que faciliten la comprensión de la diversidad y el pacto entre diversidades. No con servicios que sólo alimenten ghettos de diversidad cultural.

Hay quien afirma que las confrontaciones en el próximo siglo, a nivel mundial, serán de raíz cultural. Más en concreto: religioso. Enfrentarán maneras de comprender la vida y el mundo. De vivirse. Serán guerras, en definitiva, de *sentido*: qué significado abierto o cerrado le doy hoy a mi vida, a mi ciudad, a nuestro entorno. La red de ciudades que formamos Europa y el mundo podemos evitarlo. Desde los servicios culturales. Porque la cohesión empieza por la comprensión, la aceptación y el intercambio con el otro, que siempre es diferente. Pero siempre es ciudadano. La cohesión empieza por el sentido abierto o cerrado que le doy a mi vida y la de la ciudad/mundo.





Un ejemplo. Para *Jack Lang* la misión del ministerio de cultura en el 81 eran —como he apuntado— los divinos artistas y sus producciones. En el 91 —llegó tarde, como acostumbra a pasar en las organizaciones culturales— la misión era la inmigración: la multiculturalidad. Porque París ardía —y arde— en sus barrios periféricos multiculturales. Mientras un pequeño *Versalles* de exquisitos artistas e intelectuales parisinos están en la fiesta de las artes y la especulación multimediática. La primera misión es narcisa, pequeña, cerrada. La segunda es abierta, de futuro, constructora de ciudad y de ciudadanía. La primera casi es espectáculo. La segunda es cultura: crea humanidad a tope.

• **Los ciudadanos exigen que las organizaciones culturales públicas trabajemos desde un plan cultural estratégico para la ciudad.**

Éste es un *leitmotiv* en la gestión para la cultura de la ciudad: basta de lo mío, de mis servicios culturales, desde mi municipio, mi comunidad autónoma, mi estado y mi asociación cultural. Los ciudadanos ya no lo soportan más. Porque no son míos. Son suyos: los financian con sus impuestos y sus cuotas de socios.


Los ciudadanos están hartos de copias en servicios, de guerras partidistas y particulares desde los servicios, de despilfarro desde los servicios culturales. Los ciudadanos quieren relación y cooperación entre las diversas administraciones. Creen que cada día son más excesivas para lograr bien poco, sólo preocupadas en continuar mandando en las burocracias y asegurar el mantenimiento de ejércitos de políticos y funcionarios innecesarios. Los ciudadanos *quieren relación entre administraciones y asociaciones de voluntariado ciudadano*, especialmente lideradas por la municipal. Y quieren cooperación entre administraciones, asociaciones y empresas de la industria y los servicios culturales. Empresas no depredadoras. Empresas culturales con sentido de ciudadanía y de ciudad. No empresas especuladoras y sólo interesadas en chupar dinero, aunque sea a costa de disecar ciudadanos y derrumbar la cultura plural de las ciudades. Los ciudadanos quieren una ciudad cultural de cooperación

cultural continuada entre administraciones, asociaciones y empresas de servicios y productos culturales. Quieren *cooperación para afrontar los retos básicos* de una ciudadanía que está en la rampa de la decepción, de la estupidez, del totalitarismo consumista, de la depresión por el amarillismo sensacionalista comunicativo en los *media*, del analfabetismo por la imbecilidad del todo debe ser fácil/digerido/espectacular/tonto/banal... Cooperación para la gestión de una cultura para la ciudadanía activa, despierta, solidaria, creadora, crítica, libre... Simplemente, humana: cívica.

Quieren, aquí, que el municipio convoque, como organización democrática de la ciudad a las otras administraciones, a las asociaciones del voluntariado cultural, a las fundaciones y a las empresas culturales para, desde un espacio común, consensuar algunas necesidades culturales a priorizar, dotarlas de recursos desde las posibilidades de cada organización, establecer un catálogo de servicios culturales básicos con ellas y añadirle, a este catálogo, los servicios culturales que cada organización administrativa, asociativa y empresarial ofrece a la ciudadanía. Desean que comuniquemos con fuerza este catálogo y que se produzca con calidad, tanto los servicios básicos coproducidos interorganizativamente como los de cada organización. En definitiva, los ciudadanos nos piden que avancemos hacia una *Ciudad de Gestión Cultural Relacional entre las Organizaciones Culturales* de la ciudad para buscar una salida a la actual crisis del Estado del Bienestar que ya no puede facilitar servicios culturales para la mayoría de necesidades ciudadanas. Un estado/municipio del bienestar que, hoy, sabe que esto no lo puede hacer solo. Tiene que cooperar con las otras organizaciones culturales. Porque la ciudad no le pertenece. Ni puede él proponer en solitario estilos, presencias reales que configuren la cultura de los ciudadanos. Esto, hoy finalmente, sabe que lo debe hacer con los propios ciudadanos.

Algunos municipios, tristemente, han llegado a planteamientos como éste no por evolución y convicción, sino por lo peor: porque escasean sus economías. Lamentable.





Hoy sabemos cómo trabajar desde un marco relacional de planificación, programación, catálogo, producción, calidad y visualización de servicios culturales ciudadanos. Hay instrumentos. A menudo falta voluntad y conocimiento de métodos eficaces interorganizativos.

Los ciudadanos piden y exigen, hoy, a los políticos y directivos culturales municipales que *lideren con claridad y rotundidad* este proceso de gestión relacional para la cultura de la ciudad. Exigen que frente a las áreas para la cultura de los municipios estén ciudadanos con esta visión y capacidad de liderazgo, de dirección y de gestión. No quieren ciudadanos sólo excelentes en las artes, la arquitectura o el pensamiento. Y detestan los mediocres colocados como compensación por el trabajo del partido.

En las asociaciones culturales, los ciudadanos quieren gestores despiertos, emprendedores, dialogantes, cooperantes, trabajadores en equipos, llenos de ideas, perseguidores de resultados. No quieren muermos. No quieren figurones. Quieren gestión viva y participativa: que implique a todo el equipo asociativo.

**• Los ciudadanos exigen a las organizaciones asociativas culturales un excelente protagonismo en los servicios para la cultura de la ciudad.**

Sin más aplazamientos. Han pasado los tiempos de esplendor en las organizaciones de la administración. El sector administrativo cultural ha crecido, en nuestro país, porque no había casi nada. Ha pasado, en su crecimiento, por etapas de pavoneo adolescente. Pero tocó techo. No más estado absoluto en las organizaciones culturales. Los ciudadanos quieren una organización cultural administrativa modesta y con liderazgo cultural municipal. Aquí, pues, hay mucho que reconvertir.

Pero los ciudadanos quieren, en servicios culturales, un potente protagonismo de las asociaciones culturales, hoy en proceso de reconversión.

Después de un tiempo de consumo cultural pasivo, de servicios desde las organizaciones administrativas..., *los ciudadanos quieren ser*

*los protagonistas de su cultura, de la cultura de la ciudad desde la red civil de las asociaciones del voluntariado ciudadano, especialmente.*

Muchos ciudadanos quieren, hoy, estar en la línea del protagonismo cultural desde equipos de voluntarios para servicios culturales en la ciudad, desde sus aportaciones de ideas y recursos económicos como socios asociativos, desde equipos de dirección asociativa.

No quieren delegar siempre los servicios culturales a los municipios. Y menos a las autonomías o al estado central. Los ciudadanos despiertan en creación y en solidaridad.

Hay, en estos últimos tiempos, quien dice que los servicios culturales son un derecho de la ciudadanía. Tienen razón. Pero entienden este derecho como el usar servicios culturales que dan las organizaciones culturales administrativas.

Para mí los servicios culturales son, ante todo, un deber: la aportación de ideas, organización y recursos de los ciudadanos para construirse su cultura. Ellos mismos. Desde sus organizaciones asociativas culturales. Desde sus asociaciones de voluntarios para la cultura de la ciudad.

El modelo del derecho esconde la voluntad de un municipio poderoso y desarrollista: mis servicios culturales municipales para todos los ciudadanos.

El modelo del deber propone: servicios culturales para todos los ciudadanos desde la planificación de servicios culturales para la pluralidad de la ciudad y a partir de la *relación* activa entre las asociaciones de los ciudadanos, el municipio, las otras administraciones y las empresas con vocación de ciudad.

Las ciudades avanzadas en servicios culturales son aquellas que, en todas sus organizaciones, se plantean satisfacer necesidades culturales. O crearlas. Pero, en especial, aquellas en las que, además, hay cooperación para la cultura de la ciudad: los ciudadanos se implican, a través de las asociaciones, en la creación, el desarrollo y el sostenimiento cualitativo de su vida cultural, de la vida cultural de la ciudad y de un mundo que respira y late desde una cultura de alta humanidad.



• **Los ciudadanos exigen que las empresas de la ciudad se impliquen en los servicios culturales, sean o no sean productoras de productos o servicios culturales.**

Con las empresas hemos oscilado demasiado: de enemigas a venerables. De apestadas por el dinero a beatificadas por facilitar dinero. A los de la cultura nos va, demasiado, el contraste de blanco o negro.

Seducidos por los esplendores de las empresas norteamericanas en cultura, queremos que pase aquí lo mismo. Craso error. Las empresas norteamericanas —especialmente las multinacionales— acostumbran a invertir dólares en grandes acontecimientos culturales. Pero no seamos ilusos: dólares para el espectáculo y la diversión que les den imagen de empresas preocupadas por el mundo de la cultura.

En Estados Unidos hay empresas medianas y pequeñas que colaboran en servicios culturales públicos. Conozco muchas. Pero éstas no parece que gusten en los magnos discursos de la sponsorización de nuestras ciudades en las que lo cultural o es a lo grande o no tiene interés. Otro error.

El modelo de colaboración con las empresas, en la gestión relacional para la cultura de la ciudad, *no parte del dinero: parte de la relación, del sentarse, administraciones, asociaciones y empresas interesadas en la creación y la gestión de la cultura para la ciudad en una mesa —bajo liderazgo municipal—, para planificar/priorizar conjuntamente algunos servicios.* Para programarlos o aportar, cada sector, recursos. Para presentarlos a la ciudad en su conjunto. Y para producirlos, algunos conjuntamente y otros desde la organización administrativa, asociativa y empresarial que los propone. Lo he insinuado. Y lo repetiré a lo largo del paseo por el bosque.

Éste es otro modelo, que va más allá del poner la pasta para que, desde un servicio cultural público, una empresa avance en comunicación. Un modelo que gusta más a los empresarios que realmente aman la cultura de su ciudad. En la que quieren estar presentes, facilitando su construcción. Esta empresa es valorada mejor por la ciudadanía.

Las empresas, además, hoy empiezan a valorar los servicios culturales porque lo que necesitan, en la era de la información, son ciudadanos de cultura. Ciudadanos despiertos.

En esta relación deben potenciarse las empresas de la industria y los servicios culturales que trabajan en la ciudad: las que han surgido en la ciudad, de una manera especial. Ha de potenciarse su calidad y su competitividad en los productos que fabrican y los servicios que facilitan.

Una ciudad sin industria cultural, sin empresas de servicios culturales, es una ciudad en minusvalía.

Durante un tiempo, han estado en boga discursos fantasiosos sobre la relación entre la economía y la cultura. Nunca me parecieron serios. Siempre los noté con un toque de Disneylandia: plantean, básicamente, el gran consumo: el espectáculo y la diversión. Importantes. Sobre todo para el tiempo desocupado. Para llenarlo, también, de divertimento. Pero es otra cosa. No es cultura.


• **Los ciudadanos exigen respuestas políticas a los desafíos del mundo de hoy y respuestas desde la ciudad: desde sus servicios culturales. Respuestas de sentido ante la zozobra.**

Zozobra en el cuestionamiento de la política/políticos/partidos, interrogantes sobre la Unión Europea, renacimiento de los fanatismos, crecimiento de un poder asiático diferente al europeo, globalización de la economía, poder absoluto de las multinacionales, servicios en disminución, nuevos valores...

Los ciudadanos están hasta las narices de partidos y políticos. Pero, todavía, esperan de la política: de decisiones públicas para organizar la vida de la ciudad, de las ciudades, del mundo. Y de la vida cotidiana. La política es, hoy, una actividad secundaria. Incluso inadecuada para facilitar soluciones prácticas a los problemas cotidianos.

Pero, contra toda desesperanza, *los ciudadanos de nuestras ciudades esperan de la política, sentido: visión para sus vidas, su presente y su futuro.* Lo esperan de la política de los





políticos en las organizaciones de gobierno. Poco de los partidos políticos. Y cada día más —éste creo que es uno de los grandes retos de futuro de la cultura democrática— de los políticos/directivos de las asociaciones de los ciudadanos. Esperan de los políticos *sentido de polis: propuestas para vivir felices*, llenos, entusiastas en la ciudad de hoy, en la vida cotidiana de hoy, en el mundo de hoy. Complejo. Difícil. Apasionante. Una ciudad, una cotidianidad y un mundo que pide, a gritos, ser llenado de sentido de humanidad.

Los ciudadanos piden, a todos ellos, información: que les faciliten información para poderse posicionar. Pero, junto a esta información —sin manipularla—, interpretación: *que marquen alguna gran orientación de sentido, por donde queremos ir*. Con viento a favor o no tan a favor. Porque, ¿tendremos que navegar, siempre, hacia donde el viento del dios dinero —único triunfante, hoy— nos conduzca? ¿O al todopoderoso dios dinero —dios de la desigualdad y el sufrimiento— podemos ponerle coto con movimientos culturales de alta humanidad?

¿No podemos, los ciudadanos, continuar usando nuestra libertad y creatividad para decidir qué vida y ciudad queremos? ¿En la era del imperio anónimo de las multinacionales sin rostro, complejas y de identidad múltiple, los ciudadanos y la ciudad estamos condenados a la esclavitud del comprar y callar, a la cultura de la obediencia y el silencio?

O la cultura de las ciudades aporta y ensaya respuestas desde una ciudadanía activa o la cultura de los ciudadanos y la ciudad es puro adorno. O los políticos/directivos de organizaciones culturales públicas dejan de preocuparse sólo por los envoltorios de los servicios culturales que presentan a los ciudadanos y aportan ideas útiles para responder a necesidades reales —de polis, de vida ciudadana personal y común— o son absolutamente innecesarios, inútiles.

Cuando la *Señoría de Florencia*, desterrados los *Medicis* —banqueros sin escrúpulos, además de mecenas— quieren celebrar y afianzar la república, le encargan al joven *Miguel Ángel*

una estatua: un símbolo para la ciudad que dé sentido a la nueva vida ciudadana. Tienen un proyecto —una política de ciudad— y tienen una idea. El resultado es el *David*, joven, con su honda ciudadana, simple frente el poder absoluto. Terriblemente bello. Rebosante de sentido. Es ésta una manera de proponer, de trabajar, de crear ciudad y ciudadanía.

Hoy, la mayoría de políticos/directivos culturales le hubieran encargado una estatua original, novedosa, fantástica, única, maravillosa... Estúpidamente. Detrás, claro, habría un futuro abstracto y oscuro de ciudad, nada entusiasmante.


Los servicios culturales deben presentar, en la vida de los ciudadanos, la ciudad y el mundo, un cambio de prioridades. Continuar por donde vamos, en el vacío de la vida plástica y la miseria creciente para los más, es la muerte. La cultura, la ciudad y la ciudadanía es vida: siempre es esperanza de futuro desde un presente más cualificado. Esto es lo que debemos facilitar, con fuerza, las organizaciones culturales municipales y asociativas.

• **Los ciudadanos exigen, pues, a los servicios culturales de las organizaciones públicas radicalidad: contundencia. Presencia en lo conflictivo, a menudo multicultural.**

Basta, pues, de estilización en servicios culturales públicos. Y su consecuencia: ideas útiles tan débiles, tan difíciles en captar su utilidad —si no eres del sagrado círculo sacerdotal de los críticos, periodistas entendidos y artistas varios— que nada dicen. Nada aportan. Son servicios culturales que nacen muertos, con un envoltorio/féretro suntuoso. Y, siempre, carísimo. Pura caricia narcisista, pues, sobre los de siempre.

En la estupidización progresiva en la que las ciudades avanzan, *hay cada día más ciudadanos que se revelan contra el vacío de sus vidas y su ciudad. Y desean servicios culturales rotundos*. Fuertes. Que encandilen. Que faciliten el reinventar la propia vida y la de la ciudad. Son muchos. Van a más. Son el gran signo de una ciudadanía, de una ciudad, de un mundo diferentes, nuevos. Yo estoy con ellos.





Encantado. Intentamos aportar, uniendo esfuerzos e ideas. Siempre en red. Siempre creando. Siempre gestionando una cultura para la ciudad que intuimos, pero todavía está en esbozo. Una cultura de comunicación, de vecindad, de solidaridad, de libertad, de gozo. No son, éstas, palabras antiguas.

▫ Servicios culturales, pues, *éticos*. No sólo estéticos. Éticos contra el pragmatismo romo y unidimensional. Tensión ética: ideas útiles, románticas. Rellenamos, desde las organizaciones administrativas, especialmente, con emplastes estéticos, muchos servicios culturales en los ochenta y primeros noventa. Mitificamos los divinos artistas. Y se hicieron, lo servicios, difusores de sus maravillas. El pueblo se acercó. Y encontró —en su mayoría— más vacío. Pero, aquí, con pompas de estética autocomplaciente.

▫ Tenemos hoy, nos dicen los ciudadanos, una cultura en las ciudades y el mundo que no nos sirve para vivirnos y vivir. Una cultura que nos ha costado consensuar. Pero que no va. No nos va. Nos mina: nos vacía. Nos destruye. Hagan algo. Propongan. Atrévase. Desde las asociaciones y los municipios pueden y deben hacerlo. No hagan más de lo mismo, que ya conocemos los resultados. Atrévase. No continuen gestionando una cultura para la vida cotidiana que nos narcotiza. Esto ya lo hace la tele y las multinacionales del consumo salvaje. No nos domestiquen más: no continuen ideotizándonos. Sean radicales: *facilítennos servicios culturales desde los cuales nos sea más fácil romper el círculo de tiza* en el que nos vamos encerrando, en el que vegetamos. La vida plena está en transgredirlo. Empujemos. Estamos hartos de monotonía. Hartos de aceptar y soportar lo inaceptable. Hartos de maravillas que son puro camelo. Hartos de vida estereotipada.

▫ A los ciudadanos, hoy, les apetece servicios culturales que supuren tensión moral, multiculturalismo frente al etnocentrismo, complejidad frente al individualismo unidimensional, solidaridad frente a la autocomplacencia, espontaneidad frente al tecnocentrismo, vecinaje relacional frente a la audiovisualización, critismo frente a la oficialidad.

▫ Yo creo que estamos ante un número creciente de ciudadanos que están pidiendo a las organizaciones públicas —a asociaciones culturales del voluntariado y a los municipios progresistas— que lideren *una nueva cultura de la radicalidad: de desobediencia civil frente a todo lo que supone estupidización de los ciudadanos y de una ciudad*. El movimiento *okupa*, el de los jóvenes inquietos de hoy, es todo un símbolo, un reto, una invitación.

Habrán quienes, como una moda, ahora se pongan radicales. Ya los hay. Son algunos de los que, hoy, se han hecho devotos de la cooperación internacional y, ahora, todo es solidaridad con el sur y etnias. Lástima. Son, éstos, los políticos y directivos culturales que se apuntan siempre al último bote más novedoso en el supermercado de la gestión cultural.

▫ Pero hay quienes están reformulando —re-inventando— los servicios culturales en las organizaciones públicas. Empezando por su organización. Y trabajando en red para impulsar un cambio cultural en la profundidad de las ideas, los valores, los usos, las costumbres..., en el capitalismo avanzado en que vivimos. No en un espacio imaginario. Aquí. No quieren partir de cero.

▫ Esta refundación tiene, en todas las organizaciones culturales públicas, un único punto común: *devolver el protagonismo de la vida al ciudadano, a la ciudad*. Hacerles más posible que se construyan desde un hábito humano, que siempre incluye el diálogo y la solidaridad con el otro ciudadano diferente y la otra ciudad diferente.

▫ Volver, pues, al ciudadano. A su experiencia cotidiana. A sus necesidades. A sus deseos de vida feliz en una ciudad de bienestar. Volver al anhelo. A la pequeña utopía posible. Y desde aquí pensar: construir, conjuntamente, *relacionalmente*, la cultura con los ciudadanos plurales de la ciudad y las ciudades del mundo. En mestizaje, siempre.

▫ Para lograr esto, el teatro y la música, la danza y la pintura, la literatura y el cine, el debate y la opinión..., nos son necesarios. Básicos. Pero no en abstracto. Necesitamos teatro y pintura, debate y opinión que propon-



gan sentido. Y sentido comprensible para la ciudadanía. No para las élites estúpidas que adoran la pintura dentro de la pintura y la danza dentro de la danza. Esto, que se lo paguen. Que se lo monten. Que lo hagan. Pero sin un duro público.

• **Los ciudadanos nos piden a las organizaciones culturales aportaciones concretas para mezclar áreas hasta hoy poco contagiadas, trabajadas separadamente.**

Hemos circunscrito la creación a las artes, las músicas, los dramas, las literaturas... Hemos denominado cultura a su uso y creación. Hemos preñado de sentido estas manifestaciones.

Bien. No es suficiente. Los ciudadanos piden que las organizaciones culturales, desde nuestros servicios, abordemos la tecnología, la ecología, la educación, la solidaridad, la democracia..., a través de servicios que interrelacionen la tecnología y la cultura, presentando qué supone la loca y despiadada carrera de la técnica por la técnica, ya inhumana y sólo al servicio de los científicos y las multinacionales. Piden que relacionemos la ecología o el uso de la tierra con la cultura. Que hagamos que la educación sea más que información: es sendero personal y ciudadano desde la información y las necesidades desde las que se presentan valores. Piden que transformemos la moda de la solidaridad internacional en otra manera de vivir internacional desde un consumo crítico en el norte y un desarrollo no forzosamente capitalista salvaje en el sur. Piden que casemos democracia con cultura u opción de ciudad y gobierno de ciudad... Y piden que lo hagamos a través de servicios centrados en la tierra, el conocer músicas y rituales de vida de otras ciudades, el facilitar el uso cultural de la ciudad a los que están en procesos de educación, el debatir estilos de comunicación, de vecindad, de trabajo...

Y piden que estos servicios, esta manera de trabajar, esté en la red de barrios de una ciudad, en red de ciudades de un país y en red de ciudades internacionales. Lo local importa. Es el humus del territorio. Es la ciudad próxima.

El espacio para la vida. Pero los ciudadanos saben —tal vez más que los políticos que no quieren saber— que las soluciones, hoy, son globales: son internacionales.

La útil proposición/idea para el trabajo de pensar globalmente y trabajar localmente se ha invertido: lo importante, hoy, es pensar localmente qué se debe hacer, desde dónde, en dónde y cómo. Pero se debe actuar globalmente porque lo que se aborda —en cultura casi siempre— supera los límites urbanos de la ciudad: es atmósfera de sentido global, pero útil aquí. Para mí.

• **Los ciudadanos piden que, en los servicios culturales, ellos sean los primeros.**

— Sin ninguna excepción y triquiñuela. Es, éste, el tema central de nuestro paseo para la gestión de la cultura de la ciudad: no hay servicio cultural público relacional, de calidad, si no parte de las necesidades reales de los ciudadanos y la ciudad. Hoy los servicios culturales empiezan fuera de la organización cultural.

Después de poner el acento o centrar los servicios culturales en la innovación, los equipamientos, los artistas, las modas, el presupuesto, las técnicas de gestión, los políticos y gestores..., *regresamos al principio: a los ciudadanos plurales y la ciudad.*

Lo imprescindible, en servicios culturales, es la ciudadanía: los plurales deseos, necesidades y problemas culturales de los ciudadanos. Reales. No ficticios. Tópicos. Típicos.

Por eso los políticos, directivos y equipos de servicios culturales deben patearse la ciudad, disponiendo de información fresca. Directa. No pueden quedarse enmurallados en los despachos. En las organizaciones culturales. Ni que estén conectados con la mejor red de información cableada del mundo. Al poco, todos ellos, huelen a estériles. A pantalla de ordenador. Son fríos. Como los servicios que planifican y producen.

Ni un día más, pues, con teatros a medio gas. Con museos con visitantes en cuentagotas. Con debates para el grupo de los de siempre. Ni un día más en la absurdidad del identificar los servicios culturales con las artes maravillo-



sas, siempre dirigidas a los de siempre, abandonando a miles y miles de ciudadanos —la mayoría— en la depauperación del espectáculo porque no les va la música rock o la clásica, la vanguardia o el barroco. Ni un día más, pues, sin pensar los servicios culturales desde públicos ciudadanos plurales: los que están en un barrio marginado con problemas casi de subsistencia y los que están en un barrio hiperhinchado de comodidades, secos de curiosidad.

• **Los ciudadanos exigen que los servicios faciliten ideas útiles para su vida cotidiana, no acontecimientos para la prensa, la vanalidad y los de la clase de lo cultural.**

Algunos temas, aquí, para terminar este largo listado para una manera de trabajar en la gestión del sentido para la ciudad, para la ciudadanía.

Olvidemos por diez años a los artistas. Han transformado las artes en espectáculo vacío. En novedad de pasarela de moda. En exhibicionismo de la nada. En pura producción para forrarse de una manera fácil, tomando el pelo. Con la corte de los críticos de arte. Que, además, quieren que confundamos las artes con la cultura. Tremendo. Olvidémoslos, a todos, por diez años. Que trabajen. Que cobren el sueldo de un trabajador o un ejecutivo por una obra. No más. No una barbaridad. Tengamos claro que el artista y lo que propone no es un servicio: el artista es, sólo, parte del equipo humano que produce/fabrica un servicio.

No continuemos con la esquizofrenia de los servicios culturales para ricos: museos espléndidos en edificios de firma, teatros de postín con representaciones maravillosas para unos cuantos, exposiciones únicas para salir en los papeles... Y servicios culturales para pobres: bibliotecas misérrimas y con escaso público, centros cívicos y casas de cultura con goteras y sin personal ni programa, ni presupuesto, ni cariño. No continuemos potenciando distinciones sólo justificables desde el presupuesto, las firmas y el impacto en los medios de comunicación. Es un error. *Un servicio cultural no es rico ni pobre: es excelente o es un desastre según satisfaga o cree necesidades culturales de públicos objetivos priorizados, de ciudada-*

*nos.* Un servicio es excelente, de calidad, si parte de los ciudadanos, si implica en su producción a los ciudadanos, si facilita respuestas de sentido a los ciudadanos, si crea vida cotidiana de calidad y vida ciudadana de alta humanidad.

Para esto servimos los gestores culturales.

Creo que tenerlo presente antes de empezar nuestro paseo por el bosque de los 635 árboles de la calidad en servicios culturales nos afilará la vista, nos desatará la conversación y nos llenará el corazón de ciudadanía.

### **1.3. Una nota sobre la actual reconversión del sector asociativo cultural del voluntariado ciudadano**

A manera de larga nota a pie de página, quiero trazar aquí algunas perspectivas por donde andan las asociaciones culturales del voluntariado cultural. Creo que, así como las aportaciones de los municipios para la cultura de los ciudadanos son más conocidas, lo que están haciendo las asociaciones culturales del voluntariado —y el sector asociativo en general— lo es poco.


En mi primer libro sobre las asociaciones, *La ciudad de las asociaciones. Pensar, dirigir y animar las asociaciones de los ciudadanos desde el marketing de servicios*, planteo la reconversión del sector de las asociaciones de los ciudadanos y sus horizontes de futuro para la alta calidad de vida personal y pública de los ciudadanos y la ciudad. Después, vinieron otros.

Básicamente, hoy, el sector asociativo ha de enfrentarse, sin más esperar, a su absoluta reconversión. Mejor: a su reinención. Porque, en nuestro país, el sector asociativo de los ciudadanos dejó de tener vida propia con la dictadura del general innombrable.

La mayoría de las asociaciones culturales, pues, que surgieron a lo largo de la interminable dictadura fueron asociaciones de cultura resistencial. En la transición lo fueron de cultura reivindicativa. En los ochenta, de cultura subvencionada desde la administración pública.

Creo que el sector de las asociaciones culturales del voluntariado ciudadano, hoy, **ha de plantearse, en primer lugar, la opción de**





***transformarse en el vehículo para la cultura plural de la ciudad.*** A saber. Ha de asumir —y saber expresar y comunicar— que la creación de sentido es lo propio de los ciudadanos. Aquello que constituye su humanidad y su vida cualitativa. No es algo que pueda dejarse en manos de la administración pública, ni que ésta sea la municipal. Jamás en manos de las multinacionales.

La creación de sentido y la comunicación/recepción voluntaria de sentido —la cultura, en definitiva— es cosa de la ciudad. De los plurales ciudadanos que agrupados en asociaciones culturales lo expresan/crean y lo muestran/comunican y lo usan/transforman.

La perniciosa despreocupación, tan propia de las ciudades mediterráneas, del delegar a la administración pública la cultura —fácilmente distorsionada en espectáculo—, es síntoma de minusvalía ciudadana, de dependencia enfermiza de mamá municipio o papá estado.

Desde esta convicción, las asociaciones culturales de nuestras ciudades han de abandonar tics, nostalgias, tradiciones con telarañas, impotencias..., y ***optar por una misión cultural contemporánea que aporte sentido para la calidad de vida de los ciudadanos de hoy y el mañana.*** Una misión vigorosa, acorde con las necesidades de la ciudad, creadora y facilitadora de cultura cotidiana.

No es fácil. Esto supone que las asociaciones culturales de los ciudadanos las forman, en su consejo asociativo, ciudadanos que conocen qué es cultura hoy y qué supone el espectáculo. Pide gente emergente, creadora, eficaz, apasionada, volcada a los resultados, ciudadanos que creen en el fértil binomio cultura/ciudad. Ciudadanos con opciones públicas de futuro cultural cualificado. Ciudadanos dialogantes. Imbatibles ante las dificultades.

Desde esta misión y para realizar esta misión, ***el consejo asociativo ha de encontrar recursos económicos, implicando a un inmenso número de ciudadanos como socios de la asociación cultural*** para poder estructurar la asociación como organización de servicios culturales desde un equipo directivo eficaz, competitivo y productivo, y unos equipos

de voluntarios motivados por la tarea, por la calidad del servicio cultural. Con un local o equipamiento moderno, amplio, adecuado a los gustos de los ciudadanos, a la oferta de servicios de la asociación. No sueño.


Tampoco todo esto es fácil. Porque los consejos asociativos no creen que sea su tarea la búsqueda de fondos. A los ciudadanos de la Mediterránea no nos va esto de aportar fondos como socios, las asociaciones no acostumbran a pensarse como organizaciones y el voluntariado cultural no se concibe como profesionales culturales no remunerados. A los servicios culturales sólo se les pide que abran y no que sean de absoluta calidad, los locales son carísimos, el sector no dispone de una red de locales de calidad, y la ley de fundaciones desgrava poco a éstas y nada a las asociaciones que no estén declaradas de interés público.

No es fácil, pero es posible. Ejemplos haylos. Y buenos.

Las asociaciones culturales, finalmente, han de plantearse un modelo relacional organizativo diferente: ***deben relacionarse continuamente con otras asociaciones y con la administración pública, y la municipal especialmente.*** Han de construir red con las asociaciones culturales. Y con otras asociaciones no culturales. Porque si el sector no se organiza como sector/red, es imposible que tenga influencia en la ciudad y el país. No dispondrá de autoservicios para su crecimiento. Jamás será, pues, un archipiélago de fuerzas creativas, movimiento para la calidad cultural de la vida de los ciudadanos, constelación de servicios culturales de alta calidad.

Con la administración pública, en particular, las asociaciones culturales de los ciudadanos han de mantener otra relación. No es su banco. Todo el ceremonial lastimero y lacrimógeno a que están acostumbradas debe transformarse en propuestas de coordinación. Y coproducción. Continuar con el tango absurdo: esto la administración lo ha de subvencionar porque es cultura, es patético. Sobre todo cuando se esgrime para obras de artistas con cuentas en los bancos que para sí quisieran miles de ciudadanos.





Con la organización pública municipal, el sector público de las asociaciones culturales de los ciudadanos debe pactar el catálogo de servicios culturales de la ciudad. Lo he apuntado. Y debe coproducir algunos servicios. Por ejemplo.

Resumiendo. Los servicios culturales asociativos en las ciudades de hoy, bajo la bota férrea del consumo totalizador, son el alma de la ciudad: el alma de sentido cualitativo de la ciudad que pone en contacto a sus plurales ciudadanos y facilita lo que desean para sus vidas íntimas y públicas. Son, pues, instrumentos claves para la ciudadanía de cultura, de sentido. En ellos los ciudadanos hallan presencias de fondo para sus vidas y la ciudad se renueva, se reinventa, continuamente renace.

Tal vez por todo esto siempre en los servicios culturales asociativos ciudadanos de calidad existe una dimensión romántica, de obertura, de esperanza. Facilitan conexión entre lo que somos en concreto y lo que deseamos ser, todavía en lo difuso, infinito. Nos facilitan calidad de vida. Son, sin duda, los grandes

constructores de vida ciudadana cualificada.

Las asociaciones del voluntariado cultural que creen esto —y hay muchas— están en procesos de cambio organizativo para transformarse en organizaciones de servicios culturales reinventados: desde las necesidades de los ciudadanos y su misión, planifican y producen servicios culturales para la calidad de vida de la ciudad desde la total satisfacción de las necesidades culturales priorizadas.

Tal es, en trazo gordo, la tendencia en el sector asociativo cultural del voluntariado. Quiero subrayarlo porque demasiados no lo tienen claro. O les conviene no tenerlo claro para continuar en asociaciones burocratizadas o desprestigiar al sector con tonos despectivos.

En el bosque de la gestión relacional para la cultura de los ciudadanos, políticos culturales y gestores culturales municipales y en asociaciones de voluntariado se hallan, muchos, perdidos. La causa de su extravío no es otra que el montón de hojarasca seca amontonada entorno al tótem de las políticas culturales abstractas.



## 2. Los servicios culturales, brújula para un largo paseo: el modelo de su planificación y producción desde los ciudadanos

Durante los ochenta escuché parrafadas interminables —y a menudo esotéricas— sobre las grandes virtudes y utilidades de las políticas culturales. Siempre las escuché con escepticismo. Y nunca las usé en el trabajo. Pero en los noventa ya ni las escuché: simplemente eran para mí ruido tontón para llenar discursos vacíos con grandes palabras épicas. No les hice caso alguno. Y trabajé, en el cotidiano de la acción para la vida cotidiana de alta humanidad de los ciudadanos, desde los servicios culturales. Desde los hechos. No desde el repique de palabrerías maravillosas.

Antes, pues, de iniciar la larga travesía del paseo por el bosque de la gestión para la cultura de los ciudadanos, quiero trazar la brújula a través de la cual nos orientamos: los servicios culturales. Una brújula que señala, siempre, un norte: la misión de los servicios. Y unos resultados hacia donde nos dirigimos: la estrella polar de la vida con sentido cualificado de los ciudadanos en nuestras ciudades.

No es que no crea en las políticas culturales: porque me las creo de verdad, aborrezco el tono pomposo, académico, tontón y vacío que se ha montado a su alrededor, transformándolas en tótem místico, lleno de arabescos impenetrables, que un puñado de magos/sacerdotes consulta, interpreta y revela a los mortales desde postgrados, másters y conferencias en los que lo estéril y lo repetitivo no huele a realidad cultural: a ciudadanos, a barrios, a necesidades, a esperanzas y desesperanzas... Huele —y ya apesta— a artistas desesperados por unos honorarios en decrecimiento —¡al fin!—, a letanías de lujos variopintos sobre exposiciones, museos, festivales y grandes eventos. Que fueron. Huele a pasado.

Soy géminis. Y estoy encantado. Convivo, pues, con el gestor cultural que hay en mí. Y con el animador cultural. Y el artista plástico.


Y el aficionado a las letras. Y el ciudadano que le va la marcha de las artes desde *Lísipo*, el griego, a *Luigi Nonno*, el músico. Puedo pasarme todo un día en el *Museo Arqueológico de Nápoles*. Y dos en la última *Bienal de Venecia*. Absorto. Ido. Maravillado. Y me encanta trabajar, con una asociación cultural de voluntariado, cómo integrar gitanos y “paños” en un proyecto de música y danza compartido.

Desde aquí trazo la brújula de los servicios culturales. Y ando con ellos por el bosque de la gestión para la cultura de los ciudadanos.

Desde aquí. Y no desde la casta de los gestores culturales en despachos enmoquetados, con maravillosas pinturas en la pared, con comidas de trabajo junto a un vino de moda. Casta dominante, ésta, en la gestión de la cultura. Una cultura no desde y con los ciudadanos. Máximo para los ciudadanos. Una casta de gestores aristocrática, dinástica, burguesa y comercial. Nada relacionada con los ciudadanos anónimos y sus múltiples necesidades culturales activas o pasivas. Una casta de gestores que producen monstruos: exposiciones, festivales, acontecimientos, teatros, museos..., que sólo interesa a ellos y a sus amigos. Son los gestores culturales que se creen poderosos. Únicos. Sabelotodo.

Pobres. El poder atonta. Por falta de ejercicio mental: mandan, y basta. Sus largas reuniones, frecuentísimas, contribuyen también a su estupidez: están aburridos, están obligados a opinar, están obligados a ser brillantes, están obligados a ser originales... No tienen tiempo de pasear por el bosque de la ciudad. No están junto a los que jamás leen un libro, los que jamás han entrado en un museo —ni en el viaje de novios—, jamás han sentido placer ante un poema... No tienen tiempo para vivir entre las necesidades variadísimas y contradic-





torias de la ciudadanía. No tienen tiempo para, desde ellas, orientar la brújula de las respuestas, de las propuestas: de los servicios culturales para una ciudad de ciudadanos de alta cultura, de alta humanidad.

*Haw Feeglen* llama, a todos estos, idiotas. No encuentro mejor expresión ni más sabia.

### **2.1. El mecanismo interno de la brújula de los servicios culturales**

De niño nunca desmontaba los juguetes. Me parecían maravillosos. De mayor intento desmontar las organizaciones en las que trabajo para reinventarlas desde las necesidades de los ciudadanos de hoy y el mañana inmediato.

Quiero, aquí y antes del largo paseo por el bosque de la gestión relacional para la cultura de los ciudadanos, presentar el esqueleto de los servicios culturales: de aquello concreto, usable, actual que ofrecen las organizaciones culturales. Desde las necesidades de los propios ciudadanos. Las organizaciones culturales sirven para presentar servicios culturales, desde una misión de alta humanidad.

Los gestores culturales de moqueta se agarran a la palabrería hueca actual de las políticas culturales como discurso porque necesitan, desesperadamente, un ideal de totalidad, un discurso cerrado, perfecto. Completo. Donde agarrarse. Quieren —todavía en el cambio de siglo— verdades inmutables en cultura.

Los servicios culturales piden a los gestores que abandonen sus búnkers y anden, perdidos, por el bosque de los estilos de vida de los ciudadanos, de las vidas anónimas de la ciudad. Y que, desde lo que ven y viven, interpreten la ciudad, el mundo, la cultura de los ciudadanos. Su monotonía. Y propongan. Libremente. Creativamente. Con los ciudadanos.

Las políticas culturales son, hoy, estructuras fuertes desde las que es imposible interpretar, vivamente, la cultura de los ciudadanos. Proponen demasiados absolutos teóricos. Y carecen de experiencias con sabor ciudadano inmediato. Olvida, el discurso actual de las políticas culturales, la dura realidad de las necesidades culturales, de los ciudadanos. Sólo desde ellas es posible proponer respuestas, experiencias

culturales creadoras de ciudadanos cultos, llenos de vivacidad personal y pública. De comunicación. De expresividad. De civismo compartido. Sólo desde ellas son posibles los servicios culturales como respuestas cuajadas de sentido, como presencias significantes que transforman el vacío del sin sentido en vida de sentido, cualificada.

Mecanismo. Esqueleto. Aquí va el trazo básico del funcionamiento de los servicios culturales. Mejor: el mecanismo, el esqueleto o el trazo de *cómo se organiza —cómo trabaja— hoy una organización cultural en la ciudad de cambio de siglo o del nuevo siglo*. Organización cultural municipal o asociativa. Tanto da. Después, en el transcurso del largo paseo por el bosque de la gestión para la cultura de los ciudadanos, 635 ideas/árboles enriquecerán, iluminarán, interrogarán... este mecanismo, esqueleto o trazo.

### **2.2. El modelo de la planificación y producción de los servicios culturales desde las necesidades de los ciudadanos**

Uno de los grandes problemas de las organizaciones culturales asociativas y municipales es que sus directivos acostumbran a pensar y gestionar los servicios desde el cruce de las buenas voluntades de las políticas culturales y algunas técnicas. El resultado es conocido: poco éxito, desmotivación y burocracia, desorientación, pérdida de tiempo y dinero... Algunos aplican, a la gestión de los servicios, una catarata de conceptos y estrategias aprendidos en cursos de gestión cultural donde, si los analizas, lo que jamás se enseña es a gestionar servicios: a planificarlos y producirlos ordenadamente, desde las necesidades de los ciudadanos y con el equipo de organización.

Problema clave, pues, a resolver antes de adentrarnos en el bosque frondoso de la gestión relacional de la cultura de la ciudad: conocer el método de planificación y producción a través del cual las excelentes organizaciones culturales funcionan. *Gestionan la cotidianidad de sus servicios*.

Trazo el esquema del método en sus piezas claves, en sus trazos indispensables que cada



directivo/organización deberá adaptar a sus peculiaridades. Y lo trazo en secuencia: modelo de organización, visión, misión, planificación, programación, catálogo, producción, calidad y visibilidad de los servicios.

Lo presento, además, desde una afirmación contundente: *es realmente imposible mejorar la satisfacción y la calidad de los servicios culturales si toda la organización, desde sus políticos, directivos gerenciales y equipos de*

*servicios no han interiorizado un modelo común de trabajo que constituya la manera de gestionar/producir todos y cada uno de los servicios culturales para la ciudadanía.*

El método, como globalidad, lo presento estructurado en nueve fragmentos de proceso, interaccionados, bajo el denominador de posicionamiento: se deben tomar decisiones. La organización y el equipo debe posicionarse: no es posible, aquí, poner el automático.

#### **A. Posicionamiento organizativo.**

1. Trabajar de fuera a dentro: desde las necesidades ciudadanas.
2. Potenciación de la línea de servicios.
3. Transformación continuada en organización de servicios.
4. Equipos motivados, apasionados y con método.

#### **B. Posicionamiento de visión.**

1. Conocer y comprender la ciudad y sus plurales ciudadanos.
2. Disponer de un horizonte de futuro para su ciudadanía.
3. Comprender la ciudad en la red de ciudades europeas.
4. Consensuar la mirada con otras organizaciones ciudadanas.

#### **C. Posicionamiento de misión.**

1. Conexión con el programa político para el enfoque de los servicios.
2. Fijación de la misión como núcleo impulsor y orientador de los servicios.
3. Dotar de recursos la misión para su desarrollo e implantación.
4. Comunicar a toda la organización la misión en servicios.

#### **D. Posicionamiento de planificación.**

1. Oportunidades y dificultades culturales.
2. Puntos fuertes y débiles organizativos para facilitar los servicios.
3. Priorización de necesidades.

#### **E. Posicionamiento de programación.**

1. Recursos humanos, económicos e infraestructurales.
2. Descentralización.



3. Coproducción interorganizativa.

4. Temporalización.

**F. Posicionamiento de catálogo.**

1. Fijación del catálogo.

2. Comunicación interna del catálogo.

3. Comunicación ciudadana del catálogo.

4. Análisis del impacto de la comunicación.

**G. Posicionamiento de producción.**

1. El equipo de producción del servicio.

2. La idea útil del servicio.

3. La competencia del servicio.

4. El público del servicio.

5. El diseño del servicio.

6. La servucción del servicio

7. La comunicación del servicio.

8. El servicio en acción.

9. Postucción.

**H. Posicionamiento de calidad.**

1. Control de satisfacción del ciudadano usuario.

2. Control de satisfacción del personal en contacto.

3. Control de satisfacción de la organización.

4. Mejoras continuadas y dinámicas para la calidad.

**I. Posicionamiento de visualización.**

1. Control de la potenciación de calidad de vida cultural en la ciudad.

2. Valoración sobre tiempo, expansión..., del servicio.

3. Detección de otras necesidades culturales.

**J. Posicionamiento de reingeniería de todo el proceso.**



Brevemente, como volando por encima de cada uno de los posicionamientos del marco/método, apunto algunas decisiones claves. Las fundamentales. Las indispensables.

**A. Posicionamiento organizativo.** O el cómo sustituir la pesada burocracia de nuestras organizaciones culturales por organizaciones para las ciudades de hoy, flexibles, de calidad, con equipos fluidos que solucionan necesidades plurales de ciudadanos.

El primer reto del posicionamiento organizativo es el de *trabajar de fuera a dentro: desde las necesidades de los ciudadanos*. No desde los delirios politiqueros. O la costumbre. Lo único —único, sí— importante en la organización cultural municipal o asociativa son las necesidades de los ciudadanos que quieren habitar la casa común de la ciudad. Sus necesidades culturales, en concreto. Lo más importante y significativo —nuclear— de la organización, pues, está fuera de ella: está en la ciudad y sus ciudadanos.

Esto significa *potenciar la línea de servicios*, los equipos de trabajadores o voluntariado que están, directamente, facilitando los servicios culturales. Que están en comunicación relacional con el ciudadano usuario de un servicio para transformar una necesidad en una solución. Los equipos de servicios, en el posicionamiento organizativo, los forman los mejores profesionales. O los equipos de voluntariado. Es ésta, además, una organización descentralizada, sin staffs y sin jerarquías.

En definitiva, el posicionamiento de organización, exige *transformarse continuamente en una organización de servicios*. Transformarse rápidamente. Y mantenerse. Significa, hoy, optar por una organización de servicios culturales que funciona desde la inteligencia y la imaginación, con departamentos autónomos y de reducidas dimensiones, con organigramas planos, con equipos de trabajadores y voluntariado emprendedores capaces de enfrentarse a funciones complejas, trabajando en red con todos los servicios culturales de la propia organización y con otras organizaciones, nada torpes, con trabajadores curiosos, con servicios

apasionantes, con calidad en todo lo que se hace —especialmente en cada uso de servicio—, en simbiosis con cada usuario/ciudadano...

En definitiva, *los equipos motivados, apasionados y con método* son los que hoy constituyen los servicios culturales que los ciudadanos necesitan y quieren. Y confían. Y valoran. Son los servicios culturales a los que los ciudadanos dan soporte. Porque les son útiles: los quieren.


**B. Posicionamiento de visión.** Es el que facilita acercarse realmente a la ciudad actual. Y su plural —y a menudo compleja y diversísima hasta casi la oposición— ciudadanía. La ciudad socialmente poco solidaria y poco vertebrada como casa común desde el civismo. La ciudad donde la cultura es más ocio y espectáculo que sentido y calidad de vida cotidiana.

Primero, pues, desde una organización flexible y con todas sus ventanas abiertas, hay que *conocer y comprender la ciudad y sus plurales ciudadanos*. Conocer no es suficiente. Es demasiado frío. Distante. Hay que comprender: estar con ellos. Dejando de ser espectador. Se debe estar en la calle. Dialogando. De tú a tú.

Desde esta comprensión directa, la organización cultural *traza un horizonte de futuro para su ciudadanía*: un horizonte cultural. A lo lejos, tal vez con algunas brumas, se vislumbra la ciudad que se quiere: los ciudadanos de alta humanidad que todos los ciudadanos quieren ser y quieren vivirse. Si no hay horizonte, es imposible alcanzarlo desde los servicios. Los servicios son, sólo y es mucho, facilitadores de este horizonte de esperanza, de alta humanidad.

La ciudad, hoy, no está sola. Cada ciudad es un punto de una red. *Comprender la ciudad en la red heterogénea de ciudades europeas* es, así, un elemento de visión para no quedarse, en servicios culturales, la organización descabalgada del gran proyecto común de la construcción de la Europa de las ciudades desde la ciudadanía europea: la Europa del sentido, de la cultura. No la Europa del dinero, como gran futuro.





El posicionamiento de visión, finalmente, hace que la organización cultural *consensue la mirada con otras organizaciones ciudadanas*. No es la única organización que facilita servicios culturales a los ciudadanos. Hoy, la organización cultural municipal, en especial, sabe que, en servicios culturales —especialmente— debe ser más un líder que un prestador solitario de servicios. Un coproductor. Un relacionador de organizaciones empresariales, de otras administraciones y de las asociaciones del voluntariado ciudadano para aunar esfuerzos y multiplicar respuestas. Y priorizar dianas de necesidades culturales a abordar interorganizativamente. De mutuo acuerdo. Las organizaciones asociativas quieren, también, estar aquí porque se saben constructoras de ciudad. Y saben que la construcción de una ciudadanía de cultura es cosa de muchos: es una tarea común de muchas organizaciones.

**C. Posicionamiento de misión.** Es el que marca y fija el enfoque desde el que la organización cultural abordará los servicios culturales: las plurales necesidades culturales de la ciudad. Desde una organización motivada y preparada, y desde una visión sobre cómo está la ciudad y cómo a los ciudadanos les gustaría que esté.

*La misión es aquello que define la organización. Que la marca. Que la orienta. Que le da sentido. La misión es aquella idea útil, contemporánea, que hace que la organización cultural tenga sentido para los ciudadanos.* Problema, aquí: la misión de los servicios culturales o no existe o es borrosa en muchísimas organizaciones. O es del año de la pera.

La misión, en servicios culturales, no se la inventa alguien o un grupo de expertos. *Surge del programa político —de ciudad— de la organización cultural y enfoca los servicios culturales.* Responde, pues, a lo que los ciudadanos esperan. Quieren. La misión, desde esta visión de cultura de *polis*, se concretará en una frase breve, llena de sentido. Una frase, pues, sencilla, llena de utilidad. No una misión complejísima, larga como una novela ininteligible, llena de buenas voluntades y pocas utilidades.

La misión de una organización, en nuestras ciudades con tantas organizaciones y servicios, cada día es más tenida en cuenta por los ciudadanos. Éstos se preguntan: en resumen, esta organización qué me ofrece, qué pretende, por qué trabaja... Por esto: por esta misión, por esta idea, por esta manera de vivir... Pues me va. Confío en ella, estoy con ella. Usaré sus servicios. Porque me van a ser útiles para mi vida, la de los míos. Y la daré a conocer, porque lo que propone es necesario en la ciudad, en el mundo.

Una misión cultural no lo es si no se la *dota de recursos para su desarrollo e implantación*. No acostumbra a ser así. Mayormente, cuando hay misión, los recursos se deciden con otras lógicas. Y la misión se transforma en sólo una frase bonita. Es un imposible, querido. Sólo hay misión cuando la acompañan los recursos para transformar la misión en vida cotidiana de ciudad.

La misión es la piedra angular de todos y cada uno de los servicios culturales de la organización cultural. *Comunicarla a toda la organización*, para que todos y cada uno de los trabajadores la tengan presente como punto de arranque y punto final de sus decisiones es, aquí, indispensable.

**D. Posicionamiento de planificación.** La organización cultural, con la misión, especifica claramente cómo y dónde se van a abordar los servicios culturales. Todos los trabajadores, pues, hacen de la misión la fuente de su trabajo.

Con el posicionamiento de planificación, el método entra en una fase dura: de grandes opciones para transformar la misión en vida cotidiana de la ciudad.

Primero, en planificación —aquí apunto un trazo para una organización cultural municipal— el municipio debe decidir si quiere trabajar, en servicios culturales, solo o con otras organizaciones. Si él lo decide y lo hace todo, cual rey sol, o invita a las asociaciones del voluntariado ciudadano y las empresas de la ciudad —que ya trabajan en servicios culturales—, a trabajar conjuntamente: *relacionalmente* ¿En todos los servicios culturales? ¿En



un núcleo especialmente importante, hoy, para la calidad de vida de la ciudad? Si opta por lo lógico, en los municipios reinventados para los servicios, el municipio *convocará a otras organizaciones de servicios culturales* para planificar los servicios de la ciudad. Los convoca desde *su* misión: convoca a todos los interesados en priorizar su misión como línea de fondo en servicios culturales, como pauta de trabajo en la ciudad.

Se constituye, pues, un equipo de ciudad: un equipo de gestión relacional de los servicios culturales de la ciudad cuya primera meta la centra el *analizar las oportunidades y las dificultades culturales* de los ciudadanos —sus necesidades— para que la misión se transforme en cotidianidad, en mi vida de cultura diaria.. Deben listarse detalladamente. Con fuerza. Sin exageraciones. Subrayando las oportunidades. Que hay, siempre, muchas. Las oportunidades y las dificultades conforman el mapa de necesidades culturales a satisfacer, desde la misión y a través de los servicios.

Las organizaciones culturales asociativas, si el municipio no trabaja así, deben forzarlo. Porque la ciudad —y su cultura— no le pertenece. Es, éste, un municipio feudal, prepotente.

Cada organización cultural asociativa debe, definida la misión, anotar, desde su luz, las necesidades ciudadanas del entorno: las oportunidades y dificultades ciudadanas/culturales en las que quiere estar presente con respuestas de servicio. Ésta es una tarea que debe hacerse con precisión y tiempo. Sin tópicos. Es un trabajo primero: indispensable. Las organizaciones culturales no funcionan porque no conocen —a pesar de su opinión contraria— las necesidades culturales de su entorno ciudadano. Las presentes y las próximas. Máximo las conocen un poco: que es como no conocerlas.

El equipo conoce lo que pasa en la ciudad. Le ha tomado el pulso. Ahora debe *analizar los puntos fuertes y débiles organizativos para facilitar los servicios*. Es el momento del dentro: con lo que se dispone, ¿es posible abordar todas y cada una de las necesidades culturales con calidad? ¿O sólo a medias, minusválidamente?

El equipo sabe lo que pasa fuera. Y lo que hay dentro de la organización para afrontar las necesidades culturales. Descubre, así, algo que ya sospechaba: que con los recursos organizativos disponibles es imposible abordar, satisfactoriamente, todas las necesidades detectadas. Se impone, pues, *priorizar las necesidades culturales*. Optar. Decir sí a unas. Y no a otras. Con contundencia. Porque las necesidades culturales no todas son de la misma intensidad, importancia y urgencia. La misión, aquí, es el faro para la priorización.

El conjunto de necesidades culturales priorizadas son a las que se les facilitará servicios: respuestas.

**E. Posicionamiento de programación.** El equipo tiene clara la misión en servicios culturales y ha priorizado/seleccionado las necesidades donde facilitar los servicios. Se ha trabajado en el fuera, básicamente.

En el posicionamiento de programación el equipo trabaja en el dentro. A saber: *recursos humanos, económicos e infraestructurales disponibles* para los servicios. Dónde están. Cantidad. Motivación. Búsqueda. Captura. Remodelación. Listado. Posibilidades reales de ampliación de recursos ya detectados en los puntos fuertes de la planificación que ahora han de convertirse en tangibles. Formación...

*Descentralización*, gran palabra y opción: los servicios culturales deben facilitarse a los ciudadanos desde equipos pequeños, autoorganizados, responsables, con resultados..., en el lugar donde están las necesidades. Descentralización, pues, en los departamentos de servicios culturales significa que nadie trabaja jerárquicamente. Y todos trabajan en contacto directo donde están las necesidades culturales de los ciudadanos.

Se sabe qué recursos hay y dónde se facilitarán los servicios. Ahora es el momento de la decisión sobre la *coproducción interorganizativa municipal* si no se hizo antes: qué servicios culturales producirá directamente el municipio. Cuáles coproducirá con asociaciones y empresas. Qué servicios se coproducirán con otras administraciones... Con los servicios que



se coproduzcan con asociaciones y empresas debe fijarse qué aporta el municipio y qué cada asociación y empresa. Y, desde aquí, establecer un convenio: convenir qué se hará, cómo se hará y con qué se hará.

Es, también, el momento de la *coproducción interorganizativa asociativa*: qué servicios se producirán como asociación, cuáles con el municipio, cuáles con otras asociaciones, cuáles con empresas... Y cómo: qué aportará cada parte organizativa y cómo se trabajará relacionamente.

Queda la *temporalización* o el fijar cuándo un servicio cultural empieza y termina. Cómo, especialmente, se reparten en el calendario de la ciudad.

**F. Posicionamiento de catálogo.** El catálogo de servicios culturales es la misión transformada en servicios: el enfoque y las propuestas para la calidad de vida cultural de la ciudad. Muestra dónde estará presente la organización cultural: en qué necesidades.

Una organización cultural municipal o asociativa no son espacios organizativos con increíbles buenas voluntades: son su catálogo de servicios. La organización, pues, en lo cultural es su catálogo: aquello que abordará. Debe, pues, *fijar su catálogo de servicios* con precisión, sugerencia y fuerza.

Las oportunidades y dificultades priorizadas —las necesidades culturales— en el posicionamiento de planificación desde la luz del posicionamiento de misión y posibles de satisfacer con éxito desde el posicionamiento de programación, en el posicionamiento de catálogo de servicios toman forma pública: manifiesta lo que la organización hace y hará desde sus servicios culturales.

Culturalmente una organización es su catálogo de servicios. Catálogo que todos los equipos de trabajadores han de conocer. Y es la base para la comunicación. El catálogo es la base para la *comunicación interna* y para la *comunicación con los ciudadanos*.

El catálogo se estructura desde gamas de servicios culturales. Cada gama tiene una submisión cultural bajo cuyo paraguas se ordenan

los servicios: se les adjunta una primera respuesta cultural. Esto es un servicio: una necesidad priorizada, catalogada, sabe que tiene, en la organización municipal o asociativa, una respuesta, una vía de solución. Técnicamente el catálogo ordena las necesidades culturales a satisfacer o a crear entre los ciudadanos, adjuntándoles, pagándoles, una respuesta, una propuesta. Necesidad y respuesta forman, así, la estructura básica del servicio. Un servicio cultural es, pues, algo aparentemente sencillo: una necesidad priorizada a la que se le facilita una respuesta. Esta estructura básica de servicio debe, después, construirse, fabricarse, producirse, montarse... como servicio usable.


La organización cultural debe conocer —debe controlar— cómo se conoce internamente y externamente este catálogo: es *el impacto de la comunicación*. Así conocerá cómo valoran los ciudadanos lo que propone y hace para el incremento de la calidad de vida cultural de la ciudad. Y sabrá, también, el grado de motivación de los equipos de servicios para obtener los resultados de satisfacción de necesidades que el catálogo propone.

**G. Posicionamiento de producción.** Voy a extenderme en este punto porque es el de la fabricación/construcción concreta de un servicio cultural.

• **El equipo de producción del servicio.**  
A las organizaciones culturales hay que darles la vuelta, como a las tortillas: han de ponerse los recursos, las decisiones..., en la línea de los servicios. Se ha de optar por los equipos de gestión y producción de servicios. Son ellos los que están en contacto con el ciudadano. Y han de desaparecer las cúpulas del control absurdo y la burocracia. Se debe trabajar con equipos de producción de servicios flexibles, desde las necesidades de los ciudadanos, en simbiosis con la ciudad, fuertemente motivados, apasionados por la calidad del servicio, con innovación para estar presentes donde aparezcan necesidades culturales...

Un equipo de servicio es indispensable para la producción del servicio. Un equipo, no





un grupo. Un equipo es el conjunto de trabajadores que se les propone unos resultados y los consiguen. El resultado: satisfacer las necesidades de un grupo de ciudadanos, con un servicio competitivo y productivo. *Los une y motiva, pues, la tarea.* Saben cómo producir el servicio. Y usan creativamente el método: lo adaptan a las dificultades que se plantean en el proceso de producción.

Es el equipo —todo el equipo— quien produce el servicio. Con entusiasmo. Con opción de calidad. Es el equipo quien, ahora, coge uno o varios de los servicios culturales priorizados en el catálogo y lo transforma en servicio usable: útil.

• *La idea del servicio.*

Las dos cosas más importantes para la producción de un servicio son disponer de una idea útil para el servicio y comprender la necesidad de los ciudadanos.

Los que piensan que la producción de servicios es tecnología pura y dura es que no la conocen o la practican mal.

Idea útil: aquello que facilitará sentido para facilitar respuesta una necesidad. Un servicio cultural, pues, es idea: pensamiento, una propuesta, sugerencia. Pensamiento concreto. Y útil: práctico.

Trazar la idea útil, de respuesta, es la tarea a la que debe enfrentarse todo equipo de producción de servicios. En los paseos por el bosque saldrán varias ideas. Y se desprenderán, de ellas, multitud.

En el proceso de la producción de un servicio, el equipo toma la respuesta primera del catálogo, trazada en una necesidad, y la trabaja a fondo hasta transformarla en una idea útil: en una respuesta que, realmente, satisficará la necesidad que se aborda. Será la mejor idea/respuesta posible.

• *La competencia del servicio.*

Hay una tendencia fatalista —cuando no se imita o copia directamente otro servicio— a mirarse el ombligo en los servicios culturales. Además, en los servicios culturales se

cree casi siempre que la propia organización es la buena, la auténtica, la incontaminada e imprescindible.

Antes de lanzarse a la producción definitiva de un servicio, el método aconseja identificar especialmente los servicios culturales del entorno. Los más lejanos, también. Y la calidad de todos estos servicios para producir un servicio de una calidad mejor o, como mínimo, diferente.

Así, pues, ahora es el momento de comparar la idea útil del servicio, la elegida, con ideas útiles de otros servicios culturales parecidos. De esta comparación —seguro— la idea saldrá reforzada en su utilidad: ha de ser mejor que la de otros servicios semejantes. Si no, un servicio no será excelente: satisfactorio al máximo. No creará vida cultural. Será, sólo, un servicio más. Tristísimo.

• *El público del servicio.*

Un público de servicio cultural lo forman el conjunto de ciudadanos priorizados en la planificación y presentados en el catálogo de servicios culturales de la organización como una necesidad a abordar.

Son ciudadanos que tienen una misma necesidad cultural y que el equipo de producción del servicio, ahora, ha de conocer con precisión, con profundidad y sin estereotipo alguno.

Si no se conoce la necesidad cultural a la que se facilita respuesta, ésta es siempre miope, inadecuada y poco atractiva. Será, pues, estéril.

• *El diseño del servicio.*

Es la fase más manifiestamente creativa, la que exige exprimir a fondo la inventiva y la originalidad. Pero no en el aire. No a la manera artística.

Como en los productos de diseño contemporáneo, demasiados servicios culturales están estupendamente diseñados en la comunicación o el dossier. En cambio, cuando los usas, son imposibles.

Diseño del servicio significa cómo se es-



estructura lo que ofrece: cómo la idea útil se transforma en servicio —en acción usable— para el público del servicio. Teniendo presente sus necesidades.

• *La servucción del servicio.*

Es una palabra rara que da al proceso de producción de los servicios un tono de alto voltaje técnico. En la realidad, en el cajón de esta palabra se guardan todas las estrategias, desde el dinero al espacio físico del equipamiento. Se deben de mimar para que un servicio tome cuerpo y se convierta en una forma usable.

Para el servicio diseñado, pues, ahora debe trabajarse el personal que se necesitará, la economía, el local, la cooperación con otras organizaciones, la manera cómo se organizará el equipo para que el servicio sea un éxito, el tiempo en que debe construirse...

• *La comunicación del servicio.*

Hay servicios que los ciudadanos no usan. Y algunos ciudadanos buscan servicios que existen y no encuentran.

No es un despropósito literario, este enunciado. Es una realidad: en la producción de los servicios, la comunicación motiva el uso, si es comunicación y no difusión o propaganda fácil. Más: convence al público sobre la necesidad de usarlo.

• *El servicio en acción.*

Y el servicio se pone en marcha. El ciudadano usa el servicio cultural. Personal en el servicio y ciudadanos usuarios están ahora en tensión comunicativa, frente a frente, para personalizar el servicio según las necesidades de cada ciudadano o de un grupo determinado de ciudadanos.

Es el momento de las satisfacciones. ¿Cómo asegurarlas para el triángulo usuario/personal/organización? ¿Cómo fijar la calidad de un servicio? ¿En qué se tiene que poner el acento? ¿Qué no puede chirriar jamás? ¿Cómo conseguir que el ciudadano usuario note su calidad total?

• *La postucción del servicio.*

En un servicio cultural siempre hay un después, un *a la mañana siguiente* del servicio en el que se pueden —o se deben— introducir cambios organizativos para mejorar la calidad en la producción del servicio.

**H. Posicionamiento de calidad.** Es el que impulsa al equipo de servicios culturales a trabajar *con cero defectos: con excelencia*. Más: impulsa *a construir servicios con alta creatividad*. Servicios culturales que cuando los ciudadanos los usen no sólo queden satisfechos: queden encantados. Harán de la cultura, del sentido cultural que han descubierto en el servicio, estilo de vida. Esto es lo que importa en un servicio cultural: potenciar, incrementar o sostener ciudadanía cívica, creativa, abierta, entusiasta de todo lo que es vida llena.

Todo el largo paseo por el bosque de la gestión de los servicios para la cultura de la ciudad intenta potenciar la calidad de los servicios en las organizaciones culturales municipales y asociativas.

La calidad, en servicios, es un estilo de trabajo transversal, a lo largo de todo su proceso de producción. Pero que tiene algunos tiempos de control, de tomar la temperatura sobre la calidad de los servicios del catálogo. ¿Cómo sabe, la organización, que los ciudadanos están satisfechos de los servicios? ¿De cuáles más y de cuáles menos? ¿Por qué? ¿Están los equipos en servicios motivados, satisfechos con su trabajo? ¿La organización cree en los servicios que ofrece y constata que los ciudadanos confían, a través de ellos, más en ella?


Cuestiones, todas, claves de las que, seguro, aparecerán propuestas de mejoras en puestos concretos de los servicios.

**I. Posicionamiento de visualización.** Es el que cierra el círculo del marco/modelo.

Es el que está, en todas las organizaciones culturales, menos trabajado. Y es la asignatura pendiente en la producción de servicios culturales.

Si el catálogo de servicios culturales sirve —es el instrumento— para mejorar y sostener la calidad de vida cultural de la ciudad, la organi-





zación cultural municipal y asociativa debería disponer de *un control sobre cómo los servicios del catálogo potencian la calidad de vida de la ciudadanía*. No es fácil porque no puede hacerse, sólo, con números, con cantidades.

Desde esta medición, la visualización indicará *valoraciones sobre tiempo, expansión..., del servicio* y los servicios: se debe intensificar o puede disminuirse. Se *detectará otras necesidades*, tal vez más cualificadas para la calidad de vida, que la organización tendrá que valorar si introduce en su catálogo de servicios culturales. Y se comunicará a la ciudadanía lo obtenido: miren ustedes, estábamos así y ahora estamos mejor. Esto debe decirse con calor y color. No con números fríos, con hechos visibles, constatables.

#### ***J. Posicionamiento de reingeniería de todo el proceso.***

En definitiva, desde la constatación de lo que los servicios aportan a la calidad de vida cultural de los ciudadanos, será posible tomar

decisiones para modificar todo el modelo: es el momento de *la reingeniería de todo el proceso* como instrumento para incrementar y sostener, desde la organización cultural y sus equipos de servicios, la calidad de vida solidaria y creativa de la ciudadanía.

Para los interesados en el método, consultad mi libro *Manual para la producción de los servicios municipales*, editado por el Instituto Vasco de Administración Pública. Y mis dossiers asociativos: *Porque quiero mi asociación, la reinvento, El día después que reinventamos nuestra asociación* y *Manual de serveis associatius per equips de voluntariat*, editados por la Agencia Municipal de Servicios para las Asociaciones de Barcelona.

Sin más, paseemos por el frondoso bosque de la gestión relacional para la cultura de la ciudad. Paseemos en primavera, en verano, en otoño y en invierno. Paseemos siempre, durante todo el año. Contemplemos sus árboles, árboles que hablan, llenos de ideas. Sin prisas. Perdámonos.



### 3. Un paseo sugerente en primavera

En primavera el bosque es sugerencia. Es promesa. Es sueño insinuado. Los árboles gritan, en su silente oleaje, despertar. El sol penetra con fuerza en la obscuridad, creando paisajes del claro/oscuro barroco. En el suelo del bosque palpita nueva vida. Los árboles del bosque, en primavera, nos acogen como paseantes inquietos.

En la frontera del bosque con la ciudad, antes del primer largo paseo primaveral, quiero recordar dos nombres: *Walter Benjamin* y *Teresa de Jesús*. Dos nombres cuyas sombras se alargan, mágicamente, hacia el interior del bosque y hacia el trazado de la ciudad.

*Walter* y *Teresa* son dos ciudadanos que, en tiempos diferentes —y tiempos difíciles, de cambios profundos en la cultura de los ciudadanos— apostaron por una primavera en la cultura: por estilos de vida cotidianos en los que el significado de lo que hacemos y el porqué está en primera línea del pensar y la acción.

Dos ciudadanos que andaron, también ellos, por bosques de las ideas y las trazaron en sus escritos, en sus vidas y en su tiempo.

Evoco, primero, en la frontera del bosque sugerente para la cultura de los ciudadanos, a *Walter Benjamin*.

*Walter Benjamin*, cansado y enfermo, llegó a Port Bou cargando una pesada maleta negra. No quería desprenderse de ella. Y le dificultaba su fuga. En el interior se hallaban treinta y seis carpetas de notas. La maleta se perdió. Pero las carpetas aparecieron —éstas u otras— en París. Y se publicaron bajo el título de *Pasajes*, un libro de materiales dispersos en espera de su redacción definitiva.

Treinta y seis carpetas de pasajes que vehiculan algunas de las reflexiones más geniales de nuestro tiempo. Quedaron en fragmentos. Yo estoy convencido que *Walter Benjamin* los hubiera dejado así: en *collage* desordenado,

múltiple, diverso, trozos de fogonazos, relámpagos, dispositivos...


A *Walter Benjamin* le interesa la actualidad. A mí me pirra. Pero entiende que no vale la pena poner en circulación una teoría más. Las grandes visiones, hoy, son miopes: son espacio único. Totalitarismo: religión unívoca del capitalismo salvaje, triunfante. *Walter* elige algo más próximo, cotidiano. Opta por algo ciudadano: los pasajes, las galerías, los soportales, las arcadas, tan a la manera de principios del XIX.

En estos pasajes ciudadanos se abrían las tiendas sugerentes, iluminadas, en las que los ciudadanos adivinaba trazos a partir de los cuales imaginaban y construían sueños de estilos de vida. Tiempos. En los que *Benjamin* no está: los contempla un siglo después. Es nuestro XX inicial. Y ¿qué ve? Sólo quedan ruinas. Aquellos sueños de estilos de vida, hoy en el fulgor del XX, han quedado agarrotados en los estereotipos de las mercancías de los grandes almacenes. En el estúpido mercado zombi de cambio de siglo. Ya no hay tiendas para el sueño: hay mercancía amontonada, serializada y envasada para la especulación y el negocio rápido multinacional. Todo es un Único Mercado para un Único Sueño de unos Únicos Ciudadanos: los Consumidores Sumisos.

*Benjamin* se pasea por estas ruinas. Melancólicamente. Con propuestas. Porque quiere salvar su tiempo: la cultura de los tiempos, de los ciudadanos. Ataca, para ello, los cantos individualistas, los supermercados burócratas..., para volver a poner en las galerías, en los pasajes de la ciudad, lo que siempre queda demasiado pendiente: *los sueños no realizados de alta humanidad que amaran y animan la vida de los ciudadanos, de la ciudad*.

La ciudad me seduce. Los ciudadanos centran mi atención, mi trabajo, mi pasión. Los pasajes, galerías, bulevares... me atraen. Gusto





pasearme por ellos. La vida de la ciudad se visualiza mejor que en los despachos. O ante el televisor. Más. Creo que los que nos dedicamos a la gestión de la cultura de la ciudad, de los ciudadanos, hoy debemos salir a estos paisajes. Al bosque. Para pensar. Para reinventar eso de la gestión cultural. Nos urge perdernos entre los árboles del boulevard de la gestión cultural para, al volver con nuestros servicios, llenar de energía a la ciudad, a los ciudadanos. A sus pasajes y galerías. A sus barrios. A sus mercados. A sus organizaciones culturales municipales y asociativas. A sus vidas cotidianas.

Propongo, en estas páginas, un largo paseo contemplando parques, bulevares, bosques de árboles. Árboles que son, aquí, fragmentos de iluminación, galería de ecología, pasaje donde contemplar una enorme sugerencia de ideas desde las que reinventar una manera otra de pensar y hacer en la gestión cultural para una ciudad de ciudadanos.

Perdámonos en el bosque. En las galerías ecológicas de los árboles del bosque. Opto, pues, por la deriva que es, siempre, fermento de creatividad. De cruce de ideas y propuestas. Andemos por el inmenso bosque de los árboles que cuentan, que sugieren trallazos intuitivos sobre otros estilos, otras maneras, otras ideas, otros métodos de gestionar la cultura de los ciudadanos para una ciudad de calidad de vida cultural.

Paseemos olvidando las verdades eternas y los sistemas fósiles de los postgrados y másters en gestión cultural. Tan académicos. Tan sistemáticos. Tan secos. Olvidemos los despachos y su quehacer cotidiano. Tan despóticamente burocráticos. Olvidemos las políticas culturales. Tan celestes. Tan etéreas. Tan monas. Tan hinchadas de palabras grandilocuentes. Hay, en todo ello, demasiada ruina que, demasiados, quieren conservar. Funcionaron. Pero ya no. Funcionaron al inicio de los setenta y los ochenta. No van en los tiempos de la ciudad como Gran Mercado Unidimensional para el Espectáculo del Consumo como Estilo de Vida.

Olvidamos cosas básicas en la gestión para la cultura de la ciudad. Cosas fundamentales. De vida. Y optamos por adornos. En las ruinas

y los fósiles de lo olvidado hay trazos que jamás deberíamos haber olvidado. Por ejemplo, los ciudadanos, sus barrios, sus vidas mediocres a montones. Olvidamos los terribles contrastes de la vida cotidiana. Y sus maravillosas esperanzas y realidades. En el paseo por entre los árboles del bosque iremos juntando fragmentos dispares de todo ello. A estilo *collage*. Dejaremos que, mezclados, juntados diferentemente, cobren nueva vida: nos faciliten el despertar de una gestión cultural para la vida de las ciudades, otra.

Paseemos por el bosque. ¿Recordáis el cuento de la Bella Durmiente? Es, hoy, actual en gestión cultural: debemos despertar al gestor cultural dormido en sus triunfos, en sus decepciones, en sus seguridades, en sus repeticiones... El príncipe no es otro que todo lo que los gestores culturales hemos olvidado. No es otro que lo que hemos dejado en el desván. El veneno que la durmió es el mito de la Mercancía, del Espectáculo, de la Diversión, de lo Más y Más Grande...

El paseo por el bosque, entre el frescor de sus árboles, a lo *Walter*, es una opción para el desencantamiento: para una gestión cultural que proponga vida de calidad, estilos de vida llenos de significado a los ciudadanos de cambio de siglo y nuevo siglo.

Para entender y trabajar en la gestión de la ciudad del espectáculo basta con los recursos y la diversión. Para entender la gestión cultural de la ciudad de los ciudadanos son necesarias ideas con sentido de alta humanidad y estrategias. Nada mejor que los senderos que se abren entre los árboles del bosque para pensarlas. O repensarlas.

Un paseo, en primavera, por el bosque de la gestión de la cultura de los ciudadanos. Sin prisas. Gustando el bosque. No un paseo con paso decidido, andando por el bosque con la vista fija para llegar, cuanto antes, al punto fijado: la calidad de los servicios culturales. Ni, tampoco, un paseo —mucho más interesante y sugerente— por el bosque para entender cómo está hecho el bosque: el bosque de la gestión cultural, con muchos claros, con muchas zonas quemadas y con grandes ver-



des frondosos. Queremos pasear por el bosque de la gestión para la cultura de los ciudadanos, perdiéndonos en él. Ésta es la cuestión. Queremos llegar al destino de la gestión excelente, cualificada. Queremos comprenderlo, explorándolo. Pero, especialmente, queremos perdernos en él porque sólo cuando uno aparece al otro extremo del bosque, después de un pausado paseo primaveral, veraniego, otoñal e hivernal, es cuando puede tomar la decisión de ordenar su experiencia en gestión cultural. Puede ordenar el desorden de su experiencia en la gestión de la cultura de los ciudadanos: puede recrearla para una gestión relacionamente creativa de la cultura de la ciudad.

Walter Benjamin, profundo como las raíces de los árboles del bosque, debería estar más presente en las ideas para la cultura de los ciudadanos. Es pensamiento europeo de fiar. Repensó un mundo y una cultura para hoy. Que todavía está pendiente de transformarse en vida ciudadana.

Walter murió en la barbarie mayúscula de los ciudadanos europeos: el horror nazi. Teresa De Jesús siempre estuvo en la cuerda floja de otro horror europeo/mediterráneo: la maldita inquisición. Pero luchó. Y no calló.

Mística. Loca. Mujer fuerte. Su voz llega hasta nosotros, en la frontera del bosque, tierna como corazón de alcachofa.

Llega a nosotros y nos habla de una de las constantes sobre las que propongo hilvanar la conversación a lo largo de todos los paseos por el bosque de la gestión para la cultura de los ciudadanos: nos sugiere la calidad. Una palabra empleada hoy por muchos gestores culturales. Pero en su concepción más periférica: se quedan en las hojas de lo técnico y lo cuantitativo, mayormente.

La calidad de un servicio cultural es como la alcachofa de Teresa de Ávila para quien la realidad —lo real— está en el centro, cubierta por hojas varias.

La calidad, en servicios culturales, es lo real: *aquello* que hace que un servicio sea percibido como satisfactorio porque responde a las necesidades y a las expectativas de los usuarios

ciudadanos, del equipo que lo produce y de la organización pública que lo programa.

El corazón del servicio —como el de la alcachofa— debe poseer una *real* calidad. No es frecuente. Demasiados servicios se quedan sólo en las hojas varias. En lo accesorio y periférico. En lo ornamental. Y no ofrecen lo que los ciudadanos y la ciudad piden, necesitan y esperan: *sentido para mi vida, para la vida de la ciudad y del mundo*. Sentido desde el que vivirse y vivir con los otros y desde los otros. Este es el corazón de la alcachofa en servicios culturales. Esta es su calidad: hay sentido claro, útil, directo, cuestionador, iluminador... Hay calidad. Calidad es sentido percibido. Constatado. Básico para mi vida y la de la ciudad.

Calidad, pues. O sentido. Porque sólo es posible la calidad de vida cultural en la ciudad si los servicios culturales que se ofrecen a los ciudadanos son de calidad. De sentido intenso.

Creo que en servicios culturales deberíamos, después del empeño expansivo de los servicios culturales en los ochenta y primeros noventa, regresar a la actitud de los grandes conversos del siglo XV hispano: su *trastorno en las profundidades* les facilitó regresar a lo real. A lo importante. Dejándose de perifollos y escenificaciones. Al sentido básico de lo que es nuclear en la vida. Esto es cultura. Ayer y hoy. Y en los tiempos digitales en que nos instalamos.

Estoy seguro que en servicios culturales hemos de regresar, después de esta última etapa de frívolo espectáculo vacío y, simplemente, chispeante para entretener/adormecer al personal, a unos servicios culturales de raíz mística: que *planteen cuestiones clave y respondan a las necesidades vitales* básicas de las mujeres y de los hombres del cambio de siglo. Basta, pues, de programar servicios culturales de espectáculo. Son hojas vacías, ribeteadas con neón. Retroprogreseemos hacia servicios culturales constructores de calidad de vida: que faciliten vida real, sentida. Esto es —y sólo esto— la calidad en servicios culturales. La calidad, en servicios culturales, es presencia y significado, idea útil para transformar necesidades culturales en oportunidades cultu-



rales, para crearlas donde hay pasividad y tontería. Calidad, en servicios culturales, es *real* satisfacción de las necesidades culturales de los ciudadanos de hoy desde servicios preñados de cultura real y no de espectáculo irreal.

Conviene, en servicios culturales, un tiempo vital de trastorno. De temporal en el silencio para replantear los servicios culturales, desde la calidad del sentido, para los ciudadanos de los noventa y el dos mil.

Para ello, creo debemos volvernos a plantear la raíz de nuestra cultura humanística, desde las propuestas de servicios culturales, para que faciliten una continuada creación pensante de humanidad vívida y una sosegada placidez, para que abran a los ciudadanos usuarios a la gratuidad, al horizonte abierto, a la curiosidad y la inquietud de la búsqueda o al otro dialogante en lo *inútil* de las presencias reales —las presencias del significado fundamental donde se construye la humanidad y la ciudad— manifestadas, con una especial contundencia, en la poesía, la música, el cuadro, la ermita, el libro o el teatro con significado.

Abandonemos los servicios culturales centrados en el espectáculo. En los números. En la eficacia en llenar espacios para engordar economías o exhibir resultados cifrados. No los confundamos con el negocio o el mostrar que llenamos, ni que sea con autocares de escuelas o gente mayor reclutada sin conocer dónde estarán y qué se encontrarán. Basta, pues, de servicios del espectáculo y no de cultura. De servicios del deslumbramiento y no de la iluminación. No pueden, las organizaciones públicas para los servicios culturales de la ciudad, continuar ciegas ante la ciudadanía alimentada con basura televisiva, adoradora del dinero como significado último, pasiva hasta la náusea, deshumanizada desde el mercado salvaje, sin horizonte de vida plena y esperanzada, con plomo en el alma, mirando al otro con desconfianza, muda en la ciudad, helada en las relaciones abiertas, confundiendo educación con cinismo para el triunfo... Los servicios culturales existen, precisamente, para hacer imposible esta devastación de la ciudad. Son reales cuando facilitan otra construcción

personal de la ciudadanía y una ciudad pública, abierta a todos y desde todos.

La primera vez que otra *Teresa, la de Calcuta*, visitó Londres, hace diez años, declaró: *Londres es peor que Calcuta. Vivís en una situación aterradora y no os percatáis siquiera. Quizás estéis ya muertos, mientras que en Calcuta todavía están vivos. Teresa de Calcuta* vió el alma de significado muerta en cuerpos de ciudadanos a la última moda, brillantes en la especulación, inhumanos en la relación, optando por ser el primero en la exhibición del lujo del tener y terriblemente solos en su esplendor o ambición.

Londres está en Barcelona, Madrid, Valencia, Zaragoza o Torremolinos. Son las ciudades de las mujeres y hombres muertos para la cultura, alimentados desde el amor televisivo tonto, por bestsellers de autores sin texto, por música de fondo, por pintura como fondos de inversión, por el aburrimiento cuando no hay ruido, anhelantes de draperío y cochazo para mostrar un alma de dólar y acumulación de objetos donde ahogar la soledad de las preguntas sin respuestas fáciles y adquiribles en el supermercado, por teatros y conciertos en los que lo más importante es la divina estrella invitada y no la comunicación entre actores y público o el horizonte infinito que siempre abre la música cuando se la escucha y no sólo se la contempla.

Regresemos a la cultura. A la humanidad de la cultura.

Necesitamos, en las ciudades de hoy, con una multitud de mujeres y de hombres vacíos, hipersedentarios y plastificados para toda comunicación que no sea la de la compra y el despiste, una cultura —unos servicios culturales, pues— que ayuden a resolver los problemas reales y básicos de los ciudadanos, la ciudad y las redes de ciudades.

No servicios que sólo se proponen afán de sorpresa y exhibición.

Para ello debemos, en estos próximos años, abandonar —y no por la contención económica y el adelgazamiento en plan rápido de los presupuestos públicos para la cultura— la monumentalización y la espectacularización de



los servicios culturales de las organizaciones públicas y optar por unos servicios culturales que faciliten respuestas a necesidades plurales de la ciudadanía, menos dogmáticos, menos partidistas/dirigistas, más críticos, necesariamente irónicos con el consumismo generalizado donde malvivimos, más mestizos, nada sedentarios. Servicios como lámparas de fuego que iluminen las calles de la ciudadanía y la ciudad. No relámpagos instantáneos, ni reflectores que sólo deslumbran.

Estoy por la epifanía de una nueva constelación de servicios culturales públicos que se olviden de la eficacia sólo en los números y de las técnicas de la espectacularidad del cada día más grande y con menos pensamiento. Cada día más comercial. Más insubstancial, según dictado de las multinacionales y el afán de notoriedad narcisa de algunas organizaciones públicas.

Apuesto por unos servicios auténticamente bárbaros en el sentido de *Cavafis*: servicios que sean una *alternativa*, una solución diferente y más gratificante para hallar cauces de futuro humano a esta civilización demasiado única en que andamos metidos. *Alternativa*, pues, desde unos servicios culturales que optan por mujeres y hombres como ciudadanos vivos y que se viven razonablemente con calidad porque construyen sus vidas desde los significados que siempre facilita la cultura desde los servicios culturales públicos.

De una cosa estoy convencido: no hay vida cualitativa si no se la construye con *sentido*, personalmente, con voluntad esforzada y gozo en el diálogo con la ciudad, con los otros.

Este paseo por el bosque primaveral de la calidad de los servicios, pues, no es un viaje a las grandes estaciones de los espectaculares servicios culturales tocados por el virus del colosalismo petrificador: es un viaje con paradas muy variadas para ir comprendiendo e interiorizando, los gestores culturales, cómo construir servicios culturales contemporáneos y con calidad, con sentido. Es un paseo para reinventar desde los servicios culturales cualificados la gestión para una ciudad de ciudadanos cultos: despiertos, con vidas de calidad, de humanidad.

La calidad, en servicios culturales y para las ciudades del cambio de siglo, exige un cambio organizativo desde la propia *misión* de los servicios culturales. Porque es aquí donde debe operarse, rotundamente, el cambio. En el corazón de la alcachofa, que es la *idea útil* de la organización cultural y el conjunto de los servicios culturales para los ciudadanos y nuestras ciudades, la calidad empieza instalando en el corazón de la organización cultural y de cada servicio cultural una idea significativa, una presencia útil. La calidad empieza por el corazón de la organización cultural y del servicio. Definiendo qué propone, ofrece, interroga, abre o conmociona. Lo he esbozado cuando presentaba la brújula para orientarnos por el paseo por el bosque. Aquí quiero poner algún ejemplo.


La calidad, en servicios culturales, empieza y se asegura por la creatividad de la propuesta significativa y concreta de la misión. Y por la creatividad de la propuesta significativa y concreta que ofrece cada servicio cultural. A saber: se asegura porque cada servicio cultural aporta *soluciones con sentido* a las necesidades culturales de los ciudadanos que quiere *satisfacer* o *motivar*.

Pensar y plasmar esta idea útil, con rotunda calidad, no es nada fácil. Y es tremendamente difícil de explicar el cómo hacerlo y desde dónde.

Pero quiero intentarlo. En el paseo. Para esto, en definitiva, paseamos. Más. Estamos andando.

Quiero contraponer a los actuales servicios culturales que se proponen como misión alimentar el espectáculo de la ciudad con conciertos magníficamente carísimos, teatro con escenografías únicas y maravillosas, exposiciones irrepetibles, festivales donde el dinero se tira por las ventanas —para dejar boquiabiertos a periodistas, políticos y ciudadanos que sólo buscan lo sublime y escaparates donde mostrarse—, *otros servicios* culturales públicos que se proponen como idea útil el alimentar la construcción de una ciudad de ciudadanos creativos y solidarios que se implican en la política o en los asuntos de todos, que quie-





ren vivir como ciudadanos activos y decisores, que gustan de las artes y las practican, gente abierta a los otros, dialogante y pactista..., en una ciudad cuya cultura nos hace menos desafortunados y más felices. Menos aburridos. Porque es una cultura que, desde sus servicios, vuelve a la raíz de las grandes cuestiones cotidianas, de los problemas de las mujeres y de los hombres, de la ciudad, del norte y del sur, del trabajo y del gozo, de la prosa de la monotonía y la poética de la felicidad..., para buscarles salidas para todos los ciudadanos. Para toda la ciudad.

Hemos estado cautivos y potenciado, estos últimos años, unos servicios culturales militarizados. A saber, servicios culturales con grandes despliegues técnicos, economías ricas, imagen... Servicios como un *deus ex machina*. Ideados por gestores culturales con traje *Armani*, corbata *Versace* y zapatos *Cole-Haan*, se nutren y nutren a los ciudadanos desde un fundamentalismo espeluznante: diviértete, pásatelo bien, maravíllate, contéplate felizmente estupendo... Son los servicios dictados para el circo de la diversión de la ciudadanía.

El juego ha terminado.

Algo está cambiando porque intuimos que detrás de Sarajevo, el Sur, Europa, la Tierra depredada, los ciudadanos sin alma y sólo tarjeta de crédito o miseria, se agazapa una enorme catástrofe fruto de nuestros fracasos. Sabemos que el consumo despiadado deja un agujero de vacío terrible en cada ciudadano y en la ciudad. Deja ahogo.

Estamos rozando la cota catástrofe. Y catástrofe cultural, básicamente. Porque hemos aniquilado lo que constituye lo *imprescindible* de la vida: la relación de los ciudadanos entre nosotros, la solidaridad, el amor como respuesta, el arte como expresión cargada de horizonte, el intercambio, la cohesión, la simplicidad, la solidaridad, la ilusión, la curiosidad, el esfuerzo en el construirse, la esperanza, la felicidad del sentir y no del poseer...

Es el fin de un mundo con individuos desintegrados: derrotados por la infelicidad. Instalados en el malestar. Decepcionados.

Y es el inicio de otro. Lo deseamos. Tene-

mos voluntad de construirlo, especialmente desde la educación y los servicios culturales.

Hay ciudadanos —y más de lo que parece— que ya están en él. Son los ciudadanos que, en gran mayoría, hoy colaboran con las asociaciones de voluntariado. Ciudadanos solidarios, abiertos, entusiastas. Son los gestores culturales que trabajan en las necesidades ciudadanas buscándoles salida desde propuestas/servicios culturales. Son los ciudadanos desengañados que buscan. Son los jóvenes que ya no quieren ser sólo el primero en la clase y el primero en la empresa si esto les acarrea convertirse en máquina...

Para ello necesitamos autocritica, visión, algo de genio y cambio.

¿Ingenio? Afortunadamente, todavía no nos ha abandonado. Estoy convencido que los que no hemos perdido la *ingenuidad* del creernos que es posible una nueva cultura que se muestre, potencie y fabrique desde unos servicios culturales ciudadanos públicos y diferentes somos los que estamos en las condiciones oportunas para, desde el optimismo de la barbarie y el pesimismo de la inteligencia, que anotaba *Gramsci* —o, lo que es lo mismo, desde el optimismo de la rotura y la desfachatez provocativa de lo alternativo y el saber que se avanza desesperadamente lento y a través de públicos concretos—, estar en la vanguardia de unos servicios culturales para la *polis* humana que nos urge.

Todos éstos necesitamos actuar en red a partir de una constelación de puntos, de lámparas, de sugerencias, de ideas, de propuestas muy variadas desde donde es más posible asegurar la calidad de los servicios culturales de nueva generación.

Estas notas de paseo quieren facilitar lo con el *placer de las imaginaciones inverosímiles* reivindicando hace más de siglo y medio por *Blanco White*. Ésta es su posible lectura: léelas con placer, potenciando la creatividad y convencido de que lo inverosímil es lo necesario. Y lo posible. Más: lo real que los ciudadanos hoy necesitan y buscan. Demasiados no lo encuentran porque los servicios culturales públicos no lo facilitan.



O léanse —ándese— como *documentada imaginación* desde la realidad tangible de nuestras ciudades: como un cartapacio desde dónde y cómo deben hablar los servicios culturales a las mujeres y a los hombres que los usan para que se conviertan en ciudadanos, en ciudadanos de cultura.

Si somos capaces de imaginarnos unos servicios con futuro para la cultura de la ciudad, seremos capaces de construirlos, de ofrecerlos y de contemplar como la ciudad y los ciudadanos transforman cualitativamente sus vidas y su ciudad. Porque los servicios que construimos, desde la rotunda calidad de su misma idea útil —de su sentido—, lo hacen posible.

Está en nuestras manos el potenciarlo. El hacerlo. Desde las organizaciones públicas. Porque lo público —por ser político— tiene como misión proponer, motivar, diseñar... un estilo de vida ciudadana más humana, más cualitativo, más de alta civilidad. Con los ciudadanos: desde las necesidades reales de los ciudadanos de hoy, implicándolos.

En este paseo que hemos iniciado —con sugerencias— para hablar de servicios culturales, me repetiré, en algunas cuestiones nucleares, hasta el hartazgo. Premeditadamente.

Son las cuestiones que considero *ventana*: por donde es posible ver la realidad de unos servicios culturales diferentes a los de los años ochenta y primeros noventa, organizados bajo el imperio de los Dioses Artistas y la Religión del Arte.

El resultado es conocido. Vacío de públicos ciudadanos en los servicios. Vacío en los gestores culturales y sus equipos. Vacío en las organizaciones públicas culturales. Y —alarmante— más vacío en la ciudad donde los hombres y las mujeres viven y transitan —haciendo zapping en sus vidas— por el vacío.

Insistiré, pues y *machaconamente*, sobre las *necesidades* de los ciudadanos, sobre el *sentido* para la calidad de vida que siempre es un servicio cultural, sobre los servicios culturales públicos como *instrumento* para crear y potenciar ciudadanos de alta civilidad...

Insistiré con propuestas concretas —muchas veces las mismas—, pero vistas desde

focos de luz diferentes, desde ángulos múltiples. Aparcando lo abstracto. Optando por lo concreto, por lo cotidiano en la producción de servicios culturales públicos de calidad total. Cada idea, aquí, es un árbol del bosque: siempre igual y siempre distinto.

Espero que alguna de estas luces coloristas y alguno de estos ángulos poliédricos, entre los que andaremos por el bosque primaveral de la calidad de los servicios culturales, te sorprendan, sean una idea fortuita, un chispazo..., para introducir *cambios organizativos* en los servicios culturales en los que, hoy, trabajas con un toque de vacío.

El paseo lo iniciamos, precisamente, para llenarnos de sentido, para llenarnos, los dos, de sed insaciable de servicios culturales públicos cualitativos para los ciudadanos plurales de este cambio de siglo.

Para empezar a contemplar los árboles de la calidad —los servicios culturales cualitativos— nada mejor que brindar con *Baudelaire: es este portentoso, este inmortal instinto de lo bello lo que nos lleva a considerar la tierra y sus prodigios como un trasunto, una correspondencia del cielo. Esta sed insaciable de más allá es la prueba más vivida de nuestra inmortalidad. Gracias a la poesía y a través de la poesía, gracias a la música y a través de la música, el alma logra vislumbrar, más allá de la tumba, horizontes de gloria. Y cuando un poema exquisito hace brotar lágrimas de nuestros ojos, dichas lágrimas no son fruto de un exceso de goce, sino testimonio más bien de una melancolía a flor de piel, de la febril exaltación de los nervios, del arrebatado de una naturaleza desterrada en la imperfección que ansía alcanzar en su existencia terrenal un paraíso revelado.*

Los servicios culturales sirven para facilitar este paraíso en cada ciudad, en la vida de los ciudadanos: queremos una vida de cielo por su calidad de vida, queremos a través de las artes vislumbrar siempre esperanza cualificada, queremos superar con la cultura todas nuestras imperfecciones. Porque la cultura es proyecto de ciudadanía de alta humanidad.



1  
Un servicio necesita los mimos del nacimiento por parte de un equipo y la voluntad de aportar respuestas de vida activa. Necesita que se le acoja, se lo vaya creando artesanalmente. Se lo ame y cuide como un huésped.

Después el servicio se convierte en oferta: en *anfitrión* que acoge y facilita pistas y respuestas satisfactorias a públicos de ciudadanos. Pero es el gestor cultural, con su equipo, quien lo concibe. Y es el público a quien se ofrece —cada ciudadano de este público— que ha de percibir el servicio como su anfitrión: un servicio que se personaliza en el diálogo, que está para satisfacer sus peculiares necesidades culturales, para empujarlo a cotas de más humanidad vivida, cotidianamente.

Para este acto creativo y fecundo el equipo del servicio debe crear una atmósfera que, combinando lo femenino de la realidad y lo masculino del pensamiento creativo, produzca el servicio.

La pregunta clave para la producción de un servicio cultural no es desde el equipo: ¿qué me gustaría? ¿qué es lo último? ¿qué es lo más creativo?... La pregunta clave es: *¿qué hacer para que la gente se sienta más viva personal y como ciudad?* Es una pregunta con trasfondo dadaísta y situacionista: queremos cambiar la ciudad. Este es un buen inicio para proponer servicios culturales *otros*.

La misma pregunta pide concebir el servicio desde necesidades y problemas de ciudadanos concretos. Pide, además, respuestas de estos ciudadanos. Pide, pues, que se plantee lo que el servicio propone con emoción, utilidad, contemporaneidad y diálogo.

2  
Los mejores servicios culturales son aquellos que son *proféticos*: los que construyen futuro cultural cívico desde el presente. Los que no se proponen una revolución y sí un cambio continuado en la transformación emergente de la propia vida de la ciudad, llenándola de vida cultural activa.

Quien esto hace gestiona servicios culturales porque hace posibles actitudes y actos cul-

turales, cívicos, concretos. Y no se queda en la ilusión de la cultura o el deseo de grandes ideas culturales para la ciudad que quedan en viento o algo peor: la sensación perversa que la vida cultural de calidad es algo imposible en esta ciudad y estos ciudadanos.

Servicios culturales proféticos: *los que crean vida cultural* en los ciudadanos, continuamente.

3  
Los gestores culturales de deseos/ilusiones sueñan sólo con grandes equipamientos, programas, autores, presupuestos e inauguraciones. Pocos son necesarios. Y todavía, estos, hoy deben ser repensados.

Los servicios más eficaces son los del *desordenado quehacer*: servicios *menores* para públicos diversísimos como sus necesidades, que se construyen fuera de la sombra estéril de los grandes museos dinosaurios, de los grandiosos espectáculos nuevos, los que se construyen y presentan con vecindad y mezcolanza entre trabajadores y públicos, creadores y taller, problemas y ciudadanos, soluciones y voluntad de calidad cultural cotidiana...

Son los servicios culturales con un ADN *situacionista*: *las ideas deben volverse peligrosas*, decían. A saber, las ideas útiles en los servicios culturales para las ciudades de hoy deben facilitar el redescubrir una vida cotidiana *nómada* en la que la construcción cultural personal y ciudadana se enfrente al *sedentarismo* del hágamelo usted que yo soy el cliente. El comodismo a ultranza ha desembocado en un ciudadano sedentario, en una ciudad sedentaria, en un municipio y unas asociaciones sedentarias..., donde los servicios que se ofrecen son, también, sedentarios. Nada sugerentes. Y poco, encima, satisfactorios: sólo un 8% de la población europea está totalmente contenta de los servicios que se ofrecen.

4  
Uno es, así, los servicios que usa. La ciudad es, culturalmente, los servicios que ofrece y usa. En las ciudades de este cambio de siglo, los servicios culturales sólo pueden ser y pre-



■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

sentar un viaje hacia lo *extranjero*. Han de ser, desde su construcción, un nacimiento continuado *hacia* un hombre y una mujer abiertos al otro y lo otro. Porque es en lo *errante* —en el constante mezclarse— donde hoy se encuentra aquello que buscamos y necesitamos, donde los hombres y mujeres se descubren y construyen como ciudadanos. Sólo es posible la vida en la ciudad *desde* las aportaciones y la relación con los otros.

La ciudad contemporánea no puede existir sin la mediación de los servicios culturales porque son, siempre, dispositivo de actividad, de creación y de futuro, de relación, de vertebración de ciudad desde las diferencias de los ciudadanos.

Quienes los deciden y los montan son, fundamentalmente, constructores de ciudad, de ciudadanía. Arquitectos de calidad ciudadana desde cada uno de los servicios, convertidos en signo de presente y el futuro de la ciudad. Cada servicio cultural es, así, *un nudo de fuerza y energía* en el canamazo para la civilidad que continuamente renovamos.

En la ciudad actual los servicios culturales existen porque la vida ciudadana actual no es suficiente.

## 5

Los servicios culturales ciudadanos parten de posiciones e intenciones públicas diferentes, como diferentes son las organizaciones públicas de una ciudad.

Pero siempre proponen construcción, en términos de servicios/ideas útiles, para que una ciudad afiance su voluntad de calidad en el vivir cotidiano.

Un servicio ofrece *idea útil*: presenta intenciones y posiciones que jamás deben quedarse alicortas o chatas. Por ello insisto —e insistiré continuamente— en lo básico que es, en servicios, trabajar la utilidad de lo que proponen y cómo lo proponen.

Estos servicios culturales se acostumbra a dirigirlos sólo a la sensibilidad de los públicos de ciudadanos. Craso error. Los servicios siempre hay que dirigirlos a la inteligencia. Son *estrategias de uso* para la inteligencia.

Porque implican acción. Piden ideas, complicidad. Coproducción. Uso no rutinario. No es suficiente excitar complacencias estéticas, gozos de belleza sedentarios, raptos de arrebatos en el sillón o afán de coleccionar pinturas y estar —como quien ficha— en los conciertos.

Los servicios culturales públicos monótonos, burocráticos, pasivos, sin sentido, fáciles..., son hoy un mal chiste: caricatura insensata de lo que los públicos ciudadanos necesitan.

Debemos hacerlos imposibles. Como también, en el cambio organizativo para unos servicios culturales de alta calidad, han de desaparecer por obsoletos e inútiles los servicios culturales públicos que no estén interrelacionados en una red.

A saber, hoy son útiles los servicios que se piensan, se coordinan, desde el liderazgo municipal, para responder a plurales necesidades culturales de los ciudadanos y se proponen situar —en su conjunto— la ciudad en una alta cota de cultura, de civilidad.

Todos los que están fuera de esta red plural, por autoegoísmo o narcisismo enajenado, no son servicios culturales públicos: son servicios egoístas.

En esta red deben estar —deberían, porque no están— los servicios municipales culturales, los servicios culturales de otras administraciones, los servicios de las asociaciones culturales del voluntariado, los servicios culturales de fundaciones y las empresas de servicios culturales. Cada uno debe conservar su peculiaridad. Su marca de fábrica. Pero, hoy, deben pensarse y presentarse a los ciudadanos en red. Sólo así cubrirán las enormes necesidades, diversísimas, de los ciudadanos. Y mostrarán una ciudad que quiere vertebrarse desde la cultura.

Estos servicios, muchos, tienden a un *minimalismo* de recursos y a una *maximación* de públicos objetivos o de respuestas a necesidades diferentes.

Se construyen, además, desde una actitud moral de trabajo cultural en el que los equipos de servicios públicos no esperan el uno de enero para mejorarlos o el próximo cambio de gobierno de la organización pública. El cam-



bio para la calidad es siempre. Y desde hoy. Porque es desde este cambio donde es posible construir ciudad creadora y solidaria. Es desde unos servicios culturales públicos con material de futuro y presente de satisfacción real que avanzamos hacia la calidad de los servicios y la calidad de la ciudad.

La calidad es una exigencia moral en servicios y está contra los políticos y gestores deteriorados, con maneras y estilos de seda, a quienes les interesa sólo el poder, el dinero creciente, la gloria de su nombre o partido y el dominio. Son éstos los profesionales del exceso. Los servicios que proponen son los de la autocomplacencia. No los de la *satisfacción cualificada* de los deseos y las necesidades de los públicos de los ciudadanos que hallan cauce o respuesta satisfactoria desde la cultura. Sus servicios son el resultado no de una moral: son pura moda, extravagancia, delirio y derroche personalizado de dinero público.

Como fruto o resultado de una moral pública, los servicios producen *mores*: maneras cívicas, civilizadas de vivir y estar en la ciudad, donde se integran al máximo las diferencias con la libertad solidaria de sus ciudadanos.

6 En un servicio es importante la calidad desde el momento de su concepción y motivación: la profesionalidad del análisis real de las *necesidades* de un público objetivo determinado y la creatividad en libertad para optar por una *propuesta/idea útil* de servicio con fuerza que le satisfaga, es el fundamento de calidad desde la que fabricar o armar el servicio.

Un análisis siempre actual, sin tópicos. Me gusta, por su aparente simplicidad y contundencia, el que ha realizado *Levi Strauss* sobre los jóvenes de la Europa de cambio de siglo.

Carnet de identidad: jóvenes de 15 a 25 años. Carnet sociocultural o de estilos de vida: los jóvenes europeos se enfrentan a una situación particular que viene marcada por el desempleo, la guerra, el sida, las drogas, la violencia en las calles, la destrucción del medio ambiente y el pesimismo hacia el futuro. Tienen, también, una motivación común:

la música. A esto llamo profesionalidad en el análisis de necesidades: concreción.

Y sobre estos carnets, creatividad en libertad: presentan una comunicación de *jeans* que evoca sus orígenes en el fuego de campamento y el roce del fútbol americano. Porque son dos imágenes que responden a la inquietud de los jóvenes de cambio de siglo que desean huir de lo superficial, de la satisfacción sin sentido y optan por los productos más honestos y originales posibles.

El servicio que las imágenes sugieren a estos jóvenes europeos es *Levi Strauss* con sus *jeans 501*, unos *jeans* todo terreno, para las veinticuatro horas del día y los trescientos treinta y cinco días del año. Unos *jeans* para la cotidianidad. *Levi Strauss*, para llegar a todos ellos y ofrecerles lo que sabe que buscan, destina 313 millones para lanzar la campaña, más 2.700 millones para compra de espacios publicitarios.

Son la primera marca en fabricación de ropa.

Para estos jóvenes europeos, en su hábitat concreto de Barcelona, Sevilla, Zaragoza o Valladolid, ¿qué servicios culturales se ofrecen? ¿qué proponen? ¿dónde apuntan? ¿se ha cambiado el *chip* o todavía se está en el mal rollo de la diversión, el espectáculo y las estrellas relumbrantes? Son preguntas claves ¿Se les ofrece servicios culturales para hallar respuestas a su presente y su futuro? ¿Son servicios *honestos* porque se plantean utilidades que los jóvenes hallan en falta, sin boato? ¿Son servicios *originales* porque plantean un mundo nuevo que la mierda de la droga, el dinero como vida y el joder al otro para triunfar yo impide que surja en cada joven, ciudad y país? ¿Son servicios que cuestionan, con rotundidad, el progreso de clichés, vídeos bobos, sopas de sobre, amor por ordenador y hamburguesas de detritus que nos hemos inventado como gran símbolo de la cultura occidental?

Pasar los servicios por un interrogatorio impecable y la urgencia de un cambio organizativo y cualitativo no puede esperar el mañana: empieza hoy a las 16.35 horas.



7

Levi Strauss sabe de servicios: los políticos, gestores y equipos de servicios culturales acostumbran a saber algo menos. Lo anunciaba Valery: *somos el sentimiento de serlo todo y la evidencia de no ser nada.*

8

Ser algo en servicios culturales en la ciudad no es cuestión de dinero. Si hay talento y creatividad pública para responder, desde los servicios culturales, a las necesidades de los ciudadanos, *el dinero viene después.* Aún en los tiempos de austeridad en que nos hemos instalado.

En servicios culturales no se puede, siempre, estar hablando de dinero y desde el dinero. Así no se abordan los servicios públicos para satisfacer necesidades.

En servicios culturales debe hablarse menos de dinero y mucho más de *necesidades y resultados* culturales desde los servicios. Cuando no hay suficiente dinero —y jamás lo habrá— en servicios estás forzado a estimular la inventiva que es la magia en el arte de crear y producir servicios. Creatividad, más un dinero austero, ofrece resultados culturales espectaculares en la ciudad cultural. Pero burocracia y dinero son la epidemia mortal para la cultura.

Trabajar desde la inventiva y las necesidades sólo es posible cuando se trabaja desde la *pasión por el servicio*: cuando existen, en las organizaciones públicas, directivos y equipos de servicios motivados, volcados a los resultados, con brío, sin personalismos, diálogo con las necesidades ciudadanas, con creatividad, con opciones de alta competitividad y productividad, inquietos...

Se trabaja con inventiva —y no desde el dinero— cuando se ofrecen dos entradas por el precio de una para promocionar la música antigua, cuando se ofrece un lote de entradas para los cines de la ciudad en sesiones no rentables, cuando una butaca es gratis para el que te acompaña al teatro de vanguardia porque se comprende mejor a dos: en el diálogo post-teatro... Porque en cultura no es suficiente estar y admirar. Es necesario comprender y asimilar.

Y practicar: *los servicios culturales siempre son una invitación a la acción.*

Volvamos al dinero. Los servicios culturales en nuestras ciudades han de ser tan o más importantes que los servicios económicos. Porque lo que constituye hoy el núcleo de futuro de una ciudad emergente es su *estilo emprendedor* de vida cualitativa. Y esto lo potencia su cultura. *La ciudad se construye desde la cultura.* Jamás se logra sólo con el dinero.

Invertir en servicios para la cultura es *invertir en desarrollo ciudadano.* Esta es la cuestión. Es invertir en sostenibilidad ciudadana.

Dinero, pues, el necesario. Pero después de las ideas y después de situar los servicios en el espacio prioritario de opciones de una organización pública: qué necesidades culturales abordará o creará.

9

No confundamos equipamiento cultural con servicio cultural. Un equipamiento es el contenedor de un servicio o de poliservicios para un público ciudadano o polipúblicos.

En un equipamiento de servicio/servicios debe trabajarse a lo *Borges: entre la memoria y el olvido.* Entre la tradición de marca que el equipamiento imprime al servicio y la constante adaptación al presente/futuro de la ciudad para que los ciudadanos continuamente transformen y se reapropien de su civilidad cultural.

Una ciudad que no *recrea constantemente* su cultura entra en parálisis. Una ciudad que sólo vive en la memoria es una ciudad fósil. Y la que olvida opta por el suicidio: la vida necesita la ciudad presente, la ciudad pasada y la ciudad futuro.

10

No confundamos, tampoco y en los servicios culturales, la experimentación con la abulia o *cualquier propuesta es fascinante si es nueva*, ni la vanguardia con la subvención de estupideces que sólo interesan al autor, hipernarciso y adulado, que crea para sus amigos y el ranking de pseudomodernidad de algunas organizaciones públicas que cifran su eficacia



en el número de líneas de los periódicos o los minutos tecnicolor del electrodoméstico y no en las satisfacción de necesidades culturales, el incremento de públicos y la vivacidad cotidiana en la cultura de la ciudad.

### 11

Lo más difícil en servicios es alcanzar la simplicidad en lo que proponen y el cómo lo proponen. Y una simplicidad barroca. A saber: los servicios culturales hoy, para la cultura de nuestras ciudades, deben potenciar el *mestizaje barroco del sur*: nuestro estilo de vida mediterráneo abierto a la hospitalidad de todas las culturas, de todos los hombres y mujeres. Abierto. Pero con una opción de base por lo indígena: lo nuestro, este mar de culturas de sol y sal, que nos han creado —casi genéticamente— relacionales y creadores. Si perdemos este componente cultural, entramos en el ocaso glacial.

Dejemos en las fronteras de nuestro mestizaje, en servicios culturales, el totalitarismo zombi anglosajón al que tan aficionados somos y que tanto nos influye culturalmente para peor. No puede ser de otro modo porque en su raíz es colonizador. No hospitalario. Jamás ha sido mestizo. Siempre propone, trabaja y colabora desde su imperialismo unidireccional: ganar más y más dinero. Un asco.

Optemos por servicios culturales que potencien el cine que plantea interrogantes actuales, música que enriquezca nuestras melodías, pintura que hable del hoy, teatro donde se representen la complejidad de nuestros problemas y soluciones... Servicios culturales para una vida abierta a los desiertos del norte de África, acogedora al tiempo de Asia y dialogante con la gran desconocida Sudamérica, junto a la interrelación con la Europa y la América del Norte. La América de los ciudadanos y no sólo de las multinacionales y la especulación.

Todo esto huele demasiado a sur. Bravo. Me gusta. Soy terriblemente alérgico al imperialismo, el colonialismo y consumismo que nos ha impuesto el calvinismo puritano anglosajón.

Todo lo que huele culturalmente a *Hollywood* o el *Bundesbank* me ahoga de aburrimiento y náuseas.

### 12

Los servicios culturales óptimos se valoran desde la medida *Italo Calvino*: son *ligeros* porque no son complicadamente farragosos en su producción, son *rápidos* porque dan respuesta actualizada a necesidades de hoy/mañana, son *exactos* porque se dirigen a un público concreto de ciudadanos, son *visibles* porque sus resultados se contemplan en la ciudad y son *multiplicadores* porque, satisfaciendo unas necesidades concretas, colocan a los usuarios en un horizonte de calidad de vida global.

Estos servicios culturales hacen posible la ciudad que sueño —y todos deseamos en lo profundo— y que ya trazaron *Rebelais* y *Castiglione* o *Ruskin* y *William Morris*. Una ciudad con ciudadanos en el que el mundo exterior del trabajo, las relaciones y el ocio, y el mundo interior del estudio, la música o la poesía están entrelazados como la carne con el espíritu, como lo externo con lo interno, para configurar la armonía entre la inteligencia y el mundo de la solidaridad, entre la ciencia y el arte con el mundo de la naturaleza, el mundo de lo social con el mundo de lo cultural, el mundo de lo público/político con el mundo de lo íntimo/personal...

No es sueño: es posible.

No estamos condenados a vivir en una ciudad de consumidores. Queremos vivir en una ciudad de ciudadanos. Y de ciudadanos de alta civilidad.

### 13

El *sentido común* y la *humildad manual* son dos de las vías por donde se producen cualitativos servicios culturales.

### 14

Los servicios no son una oferta desde el gremio público de los políticos o los consejos asociativos y los equipos de voluntariado. Son una *coproducción* entre éstos y los ciudadanos usuarios desde la determinación y selección de lo que son hoy necesidades culturales a abordar. Hemos de incorporar a los ciudadanos en todo el proceso de producción, comunicación, uso y valoración de los servicios culturales.



15

El catálogo interaccionado de servicios culturales para una ciudad es como una orquesta. El conjunto es lo que satisface. El municipio, como líder del catálogo, debe poseer la sensibilidad del director de orquesta que subraya fuerzas y momentos o hace subir a un primer plano la voz de agua que se rompe de un violín en solo.

Los servicios, sobre el pentagrama de los públicos ciudadanos, son la sinfonía del nuevo mundo por el que culturalmente avanzamos.

*Catálogo de servicios culturales* de la ciudad: el conjunto de servicios de la administración pública, las asociaciones de los ciudadanos y las empresas con sentido de ciudad que se ofrece, a lo largo del año, a la ciudadanía para potenciar y sostener su calidad de vida.

El catálogo ofrece servicios para todos los ciudadanos.

Pero ofrece estos servicios de una manera priorizada: *a los públicos de ciudadanos con necesidades más urgentes, presenta más servicios* o unos servicios más contundentes.

El catálogo no es un aluvión o una colección de servicios: es el resultado de un pacto estratégico para dotar a la ciudad de los servicios culturales que necesita.

16

*Solti* nos recomienda *ahínco, trabajo caliente y duro. E imaginación y talento*. Sólo así es posible interpretar composiciones o componer y ofrecer servicios.

17

Jamás en servicios tiene sentido lo de la tele: los ciudadanos —el pueblo de los ciudadanos— se han transformado en *audiencia* y ranking frío de cifras con olor a dinero. Es aquí cuando empieza el espectáculo y desaparecen los servicios culturales públicos.

18

Más frecuentemente los que trabajamos en servicios culturales deberíamos parar y preguntar *qué* es la cultura para los ciudadanos.

Nos encontraríamos con respuestas tipo ir a visitar museos y exposiciones que nada dicen porque nada proponen, escuchar músicas como un ruidito sosegante, comprar libros fáciles para distraerte, llenar con diseños la casa para estar en ella incómodamente... Para todo ello hay servicios.

Pero no abundan los servicios para potenciar el sentimiento de rechazo frontal contra todo lo que comporte homogeneización y fría mecanización, intentar ser alguien permanente y personalmente frente a las máscaras de la provisionalidad y la oportunidad, vivir y escuchar inocentemente sin la violencia de la publicidad y el dictado de las modas, potenciar nuestra humanidad responsable contra el neoliberalismo que propone hacer lo que te apetece porque eres *libre*, tratar con los otros más allá del quedar bien, intentar ser coherente contra el vendaval de las mil ofertas todas muy *interesantes* o sentirte parte y actor de la ciudad contra el sólo formar parte de ella como si un mueble fueras.

Cultura es, también, *ir a la contra de todo lo anónimo y anonadado*. Todo lo que es nada. Todo lo que es estúpido. Los servicios culturales deben estar aquí, por un largo tiempo, en estos difíciles años del cambio de siglo.

Después ya regresaremos a la moqueta de los museos. Pero diferentemente.

Hoy urgen servicios culturales que potencien la humanidad de los sentimientos personales, la relación con el otro —por muy *otro* que se nos antoje—, el trabajo silente y creador o el pensamiento crítico.

Los servicios culturales que necesitamos hoy son periféricos y equidistantes de los servicios del espectáculo de la ciudad comercial. Servicios, pues, directos al corazón cultural del ciudadano y la ciudad para revitalizarlo después de unas largas vacaciones en las playas de lo cómodo, el estatus y la pasividad del sólo yo y lo mío. *Servicios para el núcleo de las necesidades culturales ciudadanas reales*. No servicios para la ornamentación de municipios y asociaciones. Servicios acústicos: que se entere el personal. E íntimos: que



hablen a cada ciudadano del público objetivo.

Personalizados. Servicios para la tensión. Servicios con reverberación: dirigidos a un público objetivo, la ciudad los nota.

## 19

El catálogo de servicios culturales de una organización pública concreta es el *instrumento* para poner en funcionamiento la estrategia de la organización municipal o asociativa y lograr, con él, cumplir la misión cultural que propone a los ciudadanos desde resultados culturales entre los públicos.

Misión. Esta es una palabra clave en servicios culturales. En servicios culturales no se complacen peticiones ni se buscan audiencias. En los servicios culturales no hay peticiones: se *detectan y priorizan* necesidades culturales. Y no hay audiencias: hay ciudadanos que usan los servicios culturales. Y hay *resultados*: desde las necesidades y el uso de los servicios, se nota la potenciación de vida de cultura.

Los servicios se construyen, desde la *visión*: desde el horizonte a donde se quiere llegar. Un horizonte razonable, próximo. Alcanzable en cuatro/ocho años. Después, la visión se amplía o modifica.

Definir esta *misión* —lo que es y se quiere que represente la cultura— en la vida de los ciudadanos y la ciudad es la primera tarea que se ha de plantear y ha de hallar respuesta una organización pública. Sin ella —clara, contundente, definida y apasionada— no hay posibilidad alguna de servicios culturales.

Porque los servicios culturales sólo son su concreción entre la pluralidad de públicos de la ciudad.

## 20

Un servicio no se limita, pues, a satisfacer necesidades. Un servicio se construye desde un contexto cultural y para un contexto cultural. Y satisface necesidades de un público ciudadano. Pero desde cartas *marcadas: proponiendo una manera de vivir y estar activamente en la ciudad*. Las cartas las marca la opción política de la asociación o un municipio —la misión— que jamás son meros gestores.

Un servicio construye significado cultural porque el mismo está preñado de significación cultural ciudadana. Contiene una presencia real: algo que es nuclear, que interroga, que propone, que pide respuestas. Propone desde una marca: una opción.

Los servicios son, pues, *productores de sentido cultural: sentido de ciudadano y ciudad*. Esto es lo que los hace imprescindibles como servicio público.

## 21

Sólo existe un único servicio cultural para todos los ciudadanos: el servicio para la *calidad de vida*, metamorfoseándose en una constelación de servicios para la pluralidad de los públicos/necesidades de la ciudad.

Cualquier servicio cultural, pues, debe comprenderse y ofrecerse desde esta constelación interaccionada y comunicada. Y desde una seguridad: *los servicios culturales, por su significado de presencia real motivadora de cambio de actitudes y usos, ocupan en la multiplicidad de servicios que una ciudad ofrece y dispone un lugar central*, si se quiere una ciudad con profunda calidad de vida.

## 22

Un servicio, además de bueno, debe ser inteligente: ha de *mostrar*, en el usuario y la ciudadanía, que es un servicio para la satisfacción de necesidades culturales. Realmente. Con comunicación.

## 23

Un servicio cultural siempre es *creatividad en vivo*. No atraviesa fases y tiempos de letargo porque jamás es repetición. Siempre exige que se personalice en el momento del uso. Siempre pide que esté vivo, fresco, enérgico y contundente.

De ahí *la absoluta imprescindibilidad de equipos de personal en contacto vivos*, que trabajen de tú a tú con los ciudadanos usuarios de los servicios.

Sin equipos, sin personal en contacto motivado, no hay servicio: sólo una actividad semicongelada.



Todo servicio cultural —y todo el catálogo de servicios— debe tener carácter, del griego *kharakssso*. A saber, que deje grabado en la memoria y la acción del usuario lo que propone. *Kharakssso* significa grabar. Y *character*, en latín, hierro de marcar.

Servicios copia, *light*, klinex, servicios sin idea útil contundentemente bien definida y para un público objetivo comprendido, que no surgen de una planificación política de la ciudad..., no tienen ningún interés. Son aire y pura vanidad.

Les falta carácter y no graban carácter: *no facilitan mentalidad cultural y costumbres culturales*. No facilitan ciudadanos de cultura.

Cada día hay más ciudadanos que firman con tarjeta de crédito, pero no pueden escribir una carta si les han cobrado en exceso. No saben escribir. Controlan el cambio de sus compras, pero no están capacitados para calcular la diferencia entre un precio normal y uno de oferta. Leen una noticia en la prensa, pero no saben parafrasearla. Conocen un nombre de la historia y no saben situarlo.

Con el *neoalfabetismo creciente* es más difícil —y más necesario— ofrecer servicios culturales de alta creatividad.

Los departamentos de cultura, hoy, han de trabajar —como servicio cultural— con los departamentos de educación: la escuela no es un parking. Los maestros deben ser, también, mujeres y hombres de cultura. No hay educación sin opciones culturales.

El neoalfabetismo cultural ha de hacerse imposible desde escuelas y universidades que, además de informar, enseñen a amar la cotidianidad de la expresión, la comunicación, la creatividad, la lectura, el teatro, la música, el cine, la ciencia, la solidaridad o la libertad.

Y esto ha de trabajarse, también y continuamente, desde los museos demasiado pensados para raptados por la sensibilidad del arte, desde los auditorios demasiado programados para apreciar el *tempo* diferente entre el movimiento de la sinfonía tal, interpretado por el

director cual o el director definitivo. Desde las bibliotecas que excluyen a aquel que no es adicto a los libros. Desde todos los servicios culturales.

El analfabetismo cultural no sabe leer, escribir ni expresarse. Potencia, pues, falta de crítica, creatividad y opción comunicativa. *El analfabetismo cultural es una de las fuerzas destructivas que amenaza nuestra civilización* porque instala a los ciudadanos en la pasividad y a un pequeño grupo en el poder déspota del dictado.

Andamos hacia una ciudad culturalmente *borrica*, con amos que imponen información y modelos aculturales de espectáculo, sin nervio, privados de inteligencia, opacos.

El servicio cultural que no reacciona ante esa agresión a la ciudad es un servicio funerario.

Los servicios culturales, en las ciudades del todo es fácil pero aburrido, nos *rescatan de la monotonía personal y ciudadana* porque son preguntas directas al corazón de quien los usa.

Necesitamos muchos más servicios culturales de los que actualmente se ofrecen si se quiere alimentar y mantener el setenta por ciento de inmaterial simbólico/crítico con que está construido cada ciudadano.

Material que se deteriora, oxida y transforma en opaco si no se puede repostar.

En algunos —y algunas ciudades— este material base está ya en un veinticinco por ciento. Pero siempre está dispuesto a crecer si hay voluntad y servicios donde abastecerse.

Las utilidades de significado que los servicios culturales presentan a la ciudadanía, no son un lujo o una diversión: *son la vida en estado puro y necesario para este setenta por ciento de componente humano*. Son, hoy, necesidad primaria. Urgente.

En la ciudad de servicios en la que hoy vivimos, los culturales ocupan —o deberían ocupar— la sala de estar. A menudo, cuando los analizas con calma en un municipio o asociación, ocupan el cuarto de los invitados y están



bajo la alfombra o se sacan del armario en fiestas. Es un tremendo error que estamos pagando con la *desertización cultural/cívica* de la ciudadanía y la ciudad. Una ceguera política que no podemos perdonar o excusar.

### 28

El servicio cultural es perenne. Siempre es y será necesario. Pero los servicios culturales son caducos: expiran cuando las necesidades cambian o están satisfechas/solucionadas.

En la medida que una organización y sus servicios culturales están junto al cambio de mentalidades y necesidades, facilitándoles *respuestas culturales* y —más— *propiciando que avancen hacia un horizonte de ciudadano y ciudad cultural de alta civilidad*, los servicios culturales cumplen: no son adorno y vajilla mona.

### 29

Durante los años ochenta y primeros noventa, los servicios culturales han potenciado el show o los grandes espectáculos, los inmensos equipamientos y las famosas estrellas. Ésta ha sido la realidad, la tendencia o el sueño. *No sirven* para la cultura de los ciudadanos en el cambio de siglo.

### 30

Los servicios culturales, en la piel de la ciudad, son un *Julián Schnabel*: sobre la borrosidad polifónica de los colores de la indiferencia, aparecen trazos seguros esbozando nombres con que *dar significado a la vida*, las relaciones, los otros y el yo personal.

### 31

Los servicios desde y para las artes facilitan siempre sensibilidad en lo cotidiano: *ciudadanos sensibles, que afrontan los problemas y las relaciones desde el diálogo, la creatividad y la comunicación*. Y entierran la agresividad, el dominio, la indiferencia y el poder. Lenta, pero inexorablemente.

La ciudad de la solidaridad, la vecindad y la relación se *potencia y teje*, también y muy especialmente, desde las artes.

Mejor: desde los servicios de las artes con un significado de comprensible actualidad y utilidad.

### 32

Cuando un equipo lleva años presentando servicios, su oficio se gasta. Este desgaste, lógico, debe preverse y facilitarle renovación para trabajar desde un oficio tensado siempre desde las necesidades de los ciudadanos y la aportación de ideas útiles para afrontarlas, desde el servicio, con *pasión continuada*.

### 33

Los servicios culturales nada tienen que ver con el espectáculo: la cultura —lo que los servicios culturales ofrecen— es un *acto interior* para un ciudadano creador y crítico.

En cada servicio, esto se nota. El ciudadano lo agradece y valora.

Y en el conjunto de ciudadanos plurales de la ciudad, se percibe.

### 34

Todavía existen servicios para el diletantismo cultural. Son una *mancha negra en el catálogo* de servicios culturales para el uso de la ciudadanía.

### 35

Hay gestores culturales que van de *todólogos*: lo saben todo, lo pueden todo, lo opinan todo. Menos lo suyo: *lo concreto de trabajar con un equipo para la producción de servicios de alta calidad*.

Esto, a menudo, les horroriza.

Dicen disponer de equipos y que los potencian.

Es mentira: el *todólogo* es narciso, celoso y estorba en los servicios culturales públicos que siempre están producidos por un equipo cooperante.

El equipo, a menudo, le encubre su rotunda nulidad en gestión. Él desea no un equipo: un conjunto de secretarías/os locos por su capricho último, su último parto, su última orden, su último desvarío.

Per él es feliz, y reina en las organizaciones



públicas, en su torre dorada de ineficacia, estorbo, grandes palabras, estilo napoleónico y corte de vasallos.

### 36

En servicios culturales continuamente uno está luchando, invirtiendo, mejorando, trabajando posibilidades, tomando posiciones, analizando...

En servicios no es de recibo el *no hacer nada* o el *seguir como estamos*. Ambas opciones son tumba.

Los *un poco, más o menos, tal vez, se hace camino al andar, me parece pero no sé...*, son signo equívoco de deriva. De que quien tal dice y hace, lo suyo no son los servicios culturales: lo propio es la duda metódica bajo un sauce llorón, con *Chopin* en lontananza.

### 37

En servicios culturales los momentos de crisis son momentos clave para la superación de las dificultades: son momentos para volver a analizar las necesidades, los públicos, los equipos, las prioridades, los resultados, las economías... Y no quedarse parado. *Es el momento del salto hacia adelante*. Del salto hacia respuestas de hoy, con una organización más flexible y briosa, *mejor adaptada a las necesidades culturales* de los ciudadanos del momento/mañana.

### 38

Los servicios culturales que no están en una óptica continuada de *reducción* de gastos e *incremento* de resultados, algo no les funciona.

### 39

Todo servicio cultural produce *beneficio*: la *calidad de vida cultural de la ciudadanía* es beneficio impagable. Es el substrato de calidad emergente y continuada de la ciudad.

Sin él, nada es posible.

Sin cultura como vida, sin significado y reto, nada es posible.

Nada. Anotémoslo ante las grandes palabras de ciertos economistas, políticos y demás para quienes los servicios culturales son a la

organización municipal o la asociativa lo que la cornisa neoclásica al edificio sólido donde está instalada la organización: fantasía volátil.

### 40

La casa de los servicios culturales siempre se ordena de *fuera* hacia dentro: qué servicios se necesitan, para quién, con quién, con qué resultados... Y, desde aquí, se toman decisiones.

### 41

Desde los servicios culturales se prepara la ciudad del futuro: la cultura anticipa —con mentalidad, modos, maneras y usos— donde queremos estar públicamente con la *complicidad de los ciudadanos* y sus organizaciones públicas administrativas y asociativas. Y empresariales.

### 42

En servicios culturales lo barato no es siempre lo mejor. *Ni lo caro lo óptimo*.

### 43

Los servicios culturales de casi la totalidad de los municipios de este país ya no están en *vías de desarrollo*. Pero actúan como si lo estuvieran. Peor, como si ésta fuera su opción.

Deben cambiar el *chip* porque el vehículo de la planificación, programación y producción de los servicios culturales está en marcha. Quien no suba a él, quien no aprenda a conducirlo, se queda en la cuneta de los del lamento y el estorbo.

Los servicios culturales de las asociaciones están en una fase conjunta de esbozo y alguna experiencia significativa. Son débiles, están en fase de tanteo. Pero hay un claro proceso de renovación o cambio organizativo en las asociaciones del sector.

Los servicios culturales de las asociaciones de los ciudadanos son el *gran reto* de estos últimos años de cambio de siglo. ¿Por qué?

Antes de los municipios democráticos, los servicios culturales municipales eran actividades ocasionales con fuerte acento de propaganda.

Después, los municipios optaron por áreas y departamentos municipales a *la francesa*, en



un número preocupante: mucho arte, mucho gran equipamiento... Y mucho ego: ellos se lo comen casi todo en los servicios culturales para las ciudades. Ellos, las cajas y algún banco. Y los faustos de las autonomías y el ególatra estado.

Las asociaciones culturales de los ciudadanos, en los setenta, sirvieron para la conservación de la cultura tradicional y algunas apuntaron por la movilización y la innovación.

Después, todas, esperaron la calderilla o el milloncete de la administración para el morir despacio.

Los últimos noventa son los años para la resurrección del sector: *para el cambio y la presencia contundente en la ciudad* como sector autónomo, autofinanciado a través de las aportaciones de los ciudadanos y en diálogo constante con la administración municipal, con la que quieren sentarse para coplanificar, coprogramar y coproducir los servicios culturales que la ciudad necesita.

#### 44

Los servicios culturales necesitan tiempo *perdido* en su diseño integral. Que no es tiempo burocrático. Y menos improvisación. *Invertir en diseño del servicio y su producción* es apostar por la calidad de servicio.

#### 45

Los ciudadanos que disponen de servicios culturales de calidad se enamoran siempre de ellos —o de algunos de ellos— y, aunque la cultura hoy es algo entre lo pasado de moda y en la frontera, *valoran sus aportaciones* indispensables en una ciudad que todo es velocidad y ligereza.

#### 46

La cultura contemporánea es, entre el *tiempo* de trabajo y el *tiempo* de diversión/ocio un *intermezzo*: *tempo* especial, personal y ciudadano, para la reflexión, la pregunta, la propuesta, la acción, la creatividad y la libertad.

Los servicios culturales, pues, son *intermezzo* para la opción y el uso de un tiempo distinto, cargado, gratificante, rompedor y de pro-

yecto para una vida cotidiana con significado.

Cuando los servicios culturales no manifiestan todo esto, son falsos servicios, las organizaciones públicas engañan al ciudadano y tiran su dinero.

#### 47

Un servicio cultural siempre posee dos hemisferios: la *idea útil para las necesidades* de un público de ciudadanos y la alta calidad en el *uso personalizado* del servicio. Idea útil y uso forman una unidad de donde surge la satisfacción de las necesidades culturales del público ciudadano que opta por él, surge la satisfacción del equipo de servicios que sabe que lo que hace es valorado y le motiva a continuar, y surge la satisfacción de la organización municipal o asociativa que comprueba que lo que ofrece es de utilidad pública: incrementa la calidad de vida cultural de la ciudad.

#### 48

El catálogo de los servicios culturales dibuja el contorno de una isla inmensa —la de la cultura— dentro del archipiélago de los servicios públicos para la ciudad.

*Los servicios culturales que no nacen y se mantienen en esta red de archipiélago se transforman en islas solitarias*, donde, en poco tiempo, sólo pasan algunos pájaros lacerados por la adoración de un museo polvoriento, se tambalean los pasos de danza de un príncipe /cisne, aparece la rareza de un pensador que asegura que la cultura europea está en quiebra y la salvación está en la cultura perdida/casi de los aborígenes de una selva impenetrable y se oye el lamento del coro de artistas que *crean sólo a partir del dinero público* que reciben para sus obras impenetrables y a lo último de la estupidez definitiva.

#### 49

El uso de un servicio cultural coloca al ciudadano en una situación óptima para poner *entre paréntesis* las creencias, las opiniones y las ideas propias y actuales. En este paréntesis crítico es más fácil apartar la maleza y, desde el territorio fértil y de contornos nítidos que es



el servicio, constata lo *verdaderamente importante* que el servicio le prometió: la idea útil, la presencia real, la cultura en estado tangible, asimilable y practicable. O *la vida deseada de profunda humanidad más posible*.

50

Algunos servicios culturales son arañazos que invitan a la reflexión. Otros proponen acción, rompiendo la frágil armadura de las monotonías y las razones. Otros son música que conmueve y aporta visiones y argumentos distintos para comprender, diferentemente, las cosas de siempre, *iluminadas* por otro destello.

51

Cada servicio cultural posee *voz propia*. Cada catálogo cultural de un municipio o una asociación emite un sonido inconfundible.

Los ciudadanos escuchan estas voces y sonidos. Y *se dejan seducir* desde sus necesidades. O pasan porque son sonidos y voces huecas, tonterías.

52

En nuestras vidas no hay muchos interrogantes verdaderamente importantes. Pero cada uno de estos interrogantes/respuestas debería concentrar entorno a sí algunos servicios culturales. Pocos, pero los suficientes para que los públicos de los ciudadanos que buscan respuestas *las hallen desde su necesidad y su lenguaje* en la ciudad.

53

Necesitamos servicios culturales para el *cambio personal y ciudadano*, para trazar puentes entre lo que somos y lo que queremos, para reconocer lo nuevo en lo viejo y para afirmar lo que nos gusta y queremos conservar.

54

Vivimos los mejores tiempos de la historia, afirman algunos. Seguramente. Pero no hemos de exagerar porque vivimos, todavía, en la edad de las fragilidades y las incertidumbres que pesan en la vida de los ciudadanos y la ciudad.

La cultura, con sus servicios, es lo que

nuestra época incierta más necesita: volver al inmaterial de la voluntad creadora y superadora de dificultades, al horizonte abierto desde el otro o la presencia interrogante de la palabra y la forma.

Los servicios culturales no sólo plantean y ofrecen soluciones a necesidades: reivindican y acercan una cultura —un estilo de vida— *reinventada para este cambio de siglo* de servidumbre comercial y pasatiempo banal.

En los tiempos complejos del cambio de siglo los servicios culturales deben crecer. Y es necesario que sean más *contundentes* en lo que abordan, cómo lo abordan y los resultados que consiguen.

55

El catálogo de los servicios culturales públicos son un moderno *hilo de Ariadna* en el laberinto de las soledades y las trampas para la pasividad en nuestras ciudades y las vidas de sus ciudadanos.

56

El catálogo de los servicios culturales, en su conjunto, es una fotografía sobre la vida de cultura que se desea para la ciudad y una *apuesta* para derramar el agua que, empapando necesidades, las convierte en posibilidades y vivencias positivas.

57

Ante algún servicio cultural los ciudadanos deberían hacer suyas las palabras de *Erza Pound: ¡Por fin!, descubro un poema lo suficiente fuerte como para aguantar el ambiente, capaz de afrontar la vida directamente, sin circunloquios, sin resonantes frases sin sentido. Dispuesto a decir lo que tiene que decir...*

Habla de *Spoon River* en *The Egoist*.

El poema, en la prosa de la vida cotidiana ciudadana, es el servicio cultural.

58

Necesitamos servicios culturales para la *vitalidad, con un inmenso trazo de poesía*.

Y no necesitamos, para nada, servicios culturales que expongan a la veneración de las



masas a divinos artistas preocupados por acrecentar su gloria bancaria.

En el cambio organizativo de los servicios culturales artísticos a los de la vitalidad, vamos a perder los muebles de los artistas *inaccesibles*.

No es grave.

59

Los servicios culturales, en el tránsito de siglo, son un dique antiespeculativo contra todo lo que ataque despiadadamente el fundamento de la solidaridad que es la ciudad y el humanismo que es la base de la comunicación creadora de los ciudadanos.

Necesitamos servicios bárbaros/diferentes que ataquen un mundo que apuesta por el crepúsculo aurífero del sólo dinero, concentración de poder y supervivencia.

Bárbaro. Siempre me ha gustado esta expresión. Porque, en las ciudades de hoy, yo estoy con los ciudadanos cansados que cada día, como en el poema de *Cavafis*, están junto a sus puertas abiertas esperando que aparezcan los bárbaros, los diferentes, los no cansados, los activos.

*Nietzsche* los sabía bien: *sólo los bárbaros pueden defenderse*. Los que no dicen *amén* al aburrimiento general multinacional y de las democracias sólo partidistas, y hacen posible una vida de ciudad en diálogo, de cooperación, de acción creativa, de relación entre lo personal y lo público...

60

*Rupert Murdoch* opina, con malevolencia disfrazada de comprensión y voluntad de servicio, sobre la calidad en servicios: *cualquiera que, dentro de las leyes de un país, proporcione un servicio que el público quiere a un precio asequible, está ofreciendo un servicio público* ¡Y una mierda!

El precio no lo es todo en servicios culturales. Ni en la comida: en muchas hamburgueserías comes barato. Pero comes detritus. Para ser servicio cultural público hay que optar por ofrecer *sentido de vida*. Y no ofrecer tonterías para enriquecerte opíparamente.

*Rupert* sabe mucho de ganar pasta. Pero no

tiene ni idea —ni la desea— de qué es un servicio con sentido.

El neoliberalismo con piel de oveja esconde a tigres que, desde servicios del espectáculo de la comunicación y otros, no le importa el servicio público para la calidad de vida ciudadana. Le importa —y mucho— la cantidad de sus ganancias, su infinita capacidad de vampirismo, su inagotable ansia de destrucción de un mundo plural y más justo.

61

Los servicios culturales agregan al urbanismo construido de nuestras ciudades *la urbanidad de lo inmaterial de la civilidad*: la cultura que hace que sus calles y sus plazas, sus casas y parques sean espacio lleno de aires de relación, de libertad, de calidad y de vida activa.

62

Cuando cada día van en aumento, como se constata en la *Feria del Libro de Francfort*, los libros sobre oscurantismo, esoterismo, satanismo, magia sexual, culto de brujas, creencia en ovnis, libros antidemocráticos o abiertamente fascistas y racistas, la señal es nítida: los ciudadanos buscan *desesperadamente la contundencia* de presencias reales.

Mientras, demasiados servicios culturales se extasían en ofrecer la novedad como presencia.

63

Todo servicio cultural lleva impreso este mensaje: *si me usas amarás esta ciudad que te lo ofrece por difícil que resulte en ella la vida*.

De esta siembra constante nace el florecer de la cultura de una ciudad, si se trabaja bien y dándole tiempo. En servicios culturales no todo es para hoy y todo para mañana. Todo pide contundencia, tiempo para la maduración personal y común trabajo en el anonimato y proceso de creación en grupo.

Pide *tiempo*. Pero no la eternidad.

64

Los servicios culturales que no promuevan *pensamiento* e impulsen *acción* cultural entre





la ciudadanía, deben *suprimirse por ineficaces* y disecados.

Los culturales siempre facilitan resultados de creación de vida mejor.

**65**

No hay servicios culturales ortodoxos porque la cultura ni es única ni es *únicamente* verdadera.

Los servicios culturales son siempre heterodoxos: *dependen* del modelo de cultura de ciudad por el que se opte y de las necesidades culturales de los ciudadanos que se quieren priorizar.

La cultura es siempre política. Siempre es *polis*. Es visión de ciudad, opción de cotidianidad de ciudad.

O, mejor, *la política es siempre cultura*: siempre es propuesta estimulante de vida. Una cultura, una política, en los tiempos en que los partidos de progreso están marchitos e hinchados de gente que sólo ama ocupar silla y cobrar, fofa, sin misión luminosa. Así, cada día interesan menos los políticos y sus partidos. Y a los que nos apasiona la cultura, la política para la ciudad, cada día nos parecen más disminuidas, surrealistas y estúpidas las propuestas para la cultura de los ciudadanos que proponen. Cuando las proponen.

**66**

Los servicios culturales que se autoalimentan de ideas *culturales* para necesidades *culturales*, terminan en servicios narcisistas, neuróticos y aburridos.

Los servicios culturales piden una visión amplia y compleja, desde la organización municipal y asociativa, de la ciudad y el mundo.

Y desde esta visión, optan y proponen.

**67**

Todo *proceso de producción de un servicio cultural exige un tiempo de creación íntimo*: un espacio donde el equipo pueda madurar la soledad sonora de las necesidades de los públicos y la soledad chisperreante de soluciones en formato de ideas útiles.

Es en esta mirada creadora interior y exterior donde el servicio mejora, se cualifica, añade un ápice de originalidad a su trabajo y comprende

el público desde una dimensión nueva.

**68**

Construir servicios y ofrecerlos a los ciudadanos comporta *interrogarse* sobre el momento actual y el destino cultural de los ciudadanos y de la ciudad.

Esto pide tomar *una cierta distancia crítica* para situar lo inmediato, lo aparentemente urgente, lo realmente necesario, el dilucidar la visión demasiado cálida de la visión fría...

**69**

En servicios culturales se debe introducir una tendencia etnológica: la observación cualitativa de lo que hacen, en cultura y desde cultura, los ciudadanos que los usan. Y los que no los usan, especialmente.

Hay quien colecciona servicios, quien está porque la cultura es lo suyo, quien está para dejarse ver...

Hay quien no está porque no se le comunica con su lenguaje los servicios que se le proponen, porque lo que se ofrece no se comprende ni interesa o porque cree que a él nunca le interesó la cultura y es mejor continuar asilvestrado.

Hay que fijar públicos y saber si las necesidades se *transforman en vida cultural* cotidiana cuando un público usa un servicio cultural que le va o que sólo prueba. Y repetirá.

**70**

No construimos y presentamos servicios: construimos y presentamos ideas culturales útiles.

Por eso creo, como *Leonardo* opinaba del arte, que un servicio cultural *e cosa mentale*. Cosa mental que, después, se transforma en cosa muy material: necesidades satisfechas o aparición de necesidades deseadas, y no existentes, para mejorar la calidad de vida cultural de la ciudad.

**71**

Resultado de todos los servicios culturales públicos: ciudadanos *más creativos* en una ciudad más creadora.

No es poco.





72

Un óptimo servicio cultural, como un excelente servicio médico, *ataca las causas* de las enfermedades/necesidades culturales del público a quien se ofrece.

Los servicios aspirina o agua del carmen, estorban. Los servicios de cirugía plástica, distraen y engañan.

73

La sensación de abundancia en los recursos en los servicios culturales de los ochenta y primerísimos noventa, propició unos servicios culturales donde la improvisación, la ineficacia, los excesos y el despilfarro, ligados al corto plazo, impidió planificar, programar y producir los servicios con el horizonte de tiempo y de resultados que necesitan.

Y, además, olvidó lo fundamental: *partir de las necesidades* culturales de los ciudadanos. Y no de los caprichos de los políticos y gestores culturales. O de las propuestas de los artistas, sus mángers y comisarios.

Ahora, muchos de estos falsos servicios no se sabe como mantenerlos simplemente abiertos.

Es el paisaje después de la abundancia desaprovechada.

El servicio cultural crea siempre vida.

74

Un servicio cultural es un palpitante fragmento de propuesta de vida, de espacio de vida deseada, diferente. Abierta. Creativa.

No es simulación, artificio, ornato, superficialidad, espectáculo o diversión.

El servicio cultural responde a las necesidades de todos los días de los ciudadanos plurales y anónimos de las ciudades.

*Habla de las cosas que nos pasan y nos gustaría que ocurrieran.*

Es utilidad, pues, no en el sentido industrial: es útil en el sentido de proponer experiencias vivas, útil para el sentimiento, útil para la inteligencia, útil para recordar las consecuencias de nuestros actos, útil para avanzar hacia donde nos proponemos y vivir como queremos.

Un servicio cultural responde siempre con una presencia enérgica de sentido al naufragio de las vidas de los ciudadanos y de las ciudades del mundo.

Vitalista, temporal y realista, un servicio cultural es ancla y es barca. Es espacio y proyecto. Es presente y futuro.

Algunos servicios culturales han de ser como el mueble *Casablanca*, la insignia del grupo de diseño postmoderno *Memphis*, del que *Ettore Sottsass* afirma: *Memphis intenta y corre el riesgo de adivinar aquello que la gente quiere en cada momento.*

*Memphis* rompió una manera de diseñar muebles y creó tendencia. Como hacen, también, algunos servicios culturales.

75

La centralidad de lo económico —vivimos en ciudades del capitalismo desarrollado— ha potenciado la expansión y la interiorización de la ética calvinista del trabajo —somos trabajo— y el consumo y el ocio espectacular cada día más planificado y manipulador de actitudes y usos sobre lo que es imprescindible hacer y pensar en la ciudad del esplendor superficial.

Al *acumular* de *Marx*, cuando esbozaba esta situación, hoy se le debe añadir el *consumir*. La ley de los tiempos se llama Acumular. Pero el profeta que nos indica acumular se llama Consumir.

Hay un tercer verbo —una tercera actitud— en nuestro entorno de adoradores del capital: *Racionalizar*. Todo debe estar cuidadosamente planificado, fríamente, para acumular más y consumir mejor.

Acumular, consumir y racionalizar se cierran en cuadrado con *Dominar*. Hoy todo puede y debe ser dominado: la naturaleza, los ciudadanos...

La pesadilla resultante la vivimos. Está aquí: los ciudadanos se repliegan en su vida privada —privada de lo público, del otro, de la diferencia— que alimentan con el espectáculo dual contemporáneo por excelencia: la tele y el deporte, desde una vida cotidiana con un mínimo confort.

Todos, así, nos preocupamos de mantener el



*statu quo* adquirido. No fuera que cayéramos en el quince o veinte por ciento de excluidos.

Los servicios culturales públicos proponen y hacen posible *centralidades vitales* más creadoras, solidarias y excitantes.

76

La terrible belleza, en el cambio de siglo, de un servicio cultural en la complejidad de la ciudad y las vidas opacas de sus ciudadanos: la *inteligencia* y la *creatividad* frente a los objetos y la mediocridad.

77

En los ochenta los servicios culturales eran valorados por un núcleo de *iniciados* por su rabiosa novedad, frontera, transgresión, exotismo, deslumbramiento...

En el cambio de siglo los servicios culturales empiezan a ser valorados por *una multitud* creciente por su utilidad, calidad, respuesta a necesidades, provocación de mentalidades abiertas, madurez en su producción o productividad/competencia, continuidad, creatividad para solucionar problemas, innovación...

78

Queremos estar bien en la ciudad. Pero la apatía aparece porque ya no hay religión que a uno le facilite sentido personal y público. Nos hallamos huérfanos de significado. Un significado que no lo dan las *Tortugas Ninja*, el bingo, el videojuego o la tarjeta de crédito.

Entonces, el tiempo de consumo donde ponemos todas nuestras esperanzas, se transforma en un tiempo de dispersión. Peor, de olvido. *De búsqueda de olvido*, que apuntaba Pascal.

Uno tiende, en la ciudad, a olvidarse de todo: *pasa de todo*, dicen los jóvenes. Y se duerme ante el absoluto aburrimiento de la inconsistencia de la tele, esperando que el mañana sea otro día.

*Estamos, ya, no en la ciudad del espectáculo: vivimos en la del olvido.* No queremos, como ciudadano y como ciudad, afrontar que la vida personal y la de la ciudad tiene el sentido que cada uno es capaz de darle. De construirse. De crear.

79

Afortunadamente muchos ciudadanos reaccionan *porque el ciudadano es, por definición, creación.* Es cultura. Y, por voluntad, *creación solidaria.*

En esta ciudad de ciudadanos del olvido, las presencias de sentido que faciliten los servicios culturales no son algo periférico: son lo *nuclear* que esperan los ciudadanos y necesita la ciudad desde las organizaciones públicas.

80

Cuando los servicios culturales no se plantean facilitar respuestas, desde su ámbito, a las necesidades y los problemas de los ciudadanos de hoy, cuando no se plantean *lo social* —lo relacional/solidario— de la ciudad y su ciudadanía, son pura propaganda infame.

Cuando no se dirigen, especialmente, a los sectores/públicos de ciudadanos más alejados de la cultura y se quedan en el de siempre/los/mismos/con/el/mismo/rollo, además son injusticia: ponen más dinero público donde no es necesario.

Los servicios culturales han de abandonar las *necesidades imaginarias* y abordar, con resultados, las *necesidades culturales reales.*

81

Si los servicios culturales proponen *maneras de estar y vivir en la ciudad*, los servicios culturales construyen vida activa íntima: sentido y estilo de vida lleno para una ciudad distinta. De esta intimidad con sentido surge la ciudad pública del sentido: la ciudad consensuada, coconstruida, resultado de la voluntad solidaria y la inteligencia de los ciudadanos.

82

Los servicios culturales en la Ley de Régimen Local son optativos. La ley, siempre es dura. Pero, a veces, es ciega y *jurásica.*

Tal es el caso. Los servicios culturales públicos están en los municipios para satisfacer las necesidades vitales de creatividad, relación, autonomía, comunicación, solidaridad...

Para que no quede ciudadano alguno abandonado y aplastado por el *sin sentido.*



Claro que para la ley, como demasiados alcaldes, políticos, partidos, directivos culturales, trabajadores en servicios..., los servicios culturales son distracción, espectáculo, lucimiento y variedades amenas.

La ley, entonces, es oportuna y justa.

### 83

Los servicios culturales deben ofrecerse en el lugar donde se presentan las necesidades culturales: en el municipio, el *locus civicus* por excelencia y por estrategia de acción cultural. Y en las asociaciones del voluntariado como lugar todavía más próximo, más cívico, a las necesidades culturales.

Son los lugares —dos en uno, si trabajan desde un catálogo de servicios consensuado— donde las necesidades son próximas y manejables, las soluciones posibles, el intercambio comunicativo agradable y la colaboración inmediata.

El lugar de la cultura es la ciudad. Porque *la cultura la funda, la sostiene, le da sentido y facilita futuro.*

### 84

El gestor cultural para la cultura de los ciudadanos se parece a *Bruckner*: Llevaba dentro el fuego de su propia humanidad, sabía más música que cualquier palatino hinchado y componía sin endiosamiento. Fue un hombre aparentemente vulgar en un mundo de divinos.

Un hombre que cuando una dama le pide cómo había hallado el tema profundo de su novena sinfonía, le contestó: *iba paseando por Kahlenber, tenía calor, me senté a comer un poco de queso..., y ahí me vino el tema.*

Frente a *Brahms*, de su quinta, y *Mahler*, su maestro, o *Wagner*, su admirado a quien dedica el adagio de su inimaginable séptima sinfonía, *Bruckner*: el gestor de energía silencioso, currante, trabajador esforzado, sin conciencia de genio, concienzudo, dubitativo en la tenacidad... Gran compositor. Música en estado puro.

Necesitamos *Bruckners* en las Vieras de cultura que queremos para todas las ciudades de cambio de siglo. Necesitamos *Bruckners* que, pacientemente, construyan la sinfonía de

los servicios culturales de la ciudad. Y la construyan con las notas de los ciudadanos.

### 85

*Hannah Arendt*, pensadora fina del siglo veinte y la vida moderna, opinaba que *hay alguna cosa en el hombre contemporáneo que aspira a la esclavitud*. Tal vez así pretendía hallar explicación al dictado del consumo.

En servicios culturales, sobre la afirmación de *Arendt* se superpone otra afirmación, rotunda: *hay alguna cosa en el hombre contemporáneo que aspira a la creación.*

En muchos ciudadanos esto es obvio. En otros, está soterrado por decepciones, abusos, engaños, incomprensiones, abandonos y derrota ante el bombardeo de las empresas de la especulación y la usura que llenan el espacio de la ciudad de objetos banales, inútiles, contaminantes y absurdos.

Para estos ciudadanos, de una manera especial, los servicios culturales son una señal inequívoca de cambio de vida.

El *afanarse ¿para qué? si a nada se llega...* de *José Hierro* en *Quinta del 42*, treinta años, es impensable desde los servicios culturales.

En servicios culturales jamás los ciudadanos creen que lo que no se ha hecho no lo harán.

### 86

La decisión política municipal y asociativa y los recursos públicos que la acompañan va, en servicios culturales, siempre *retrasada* respecto a las necesidades culturales cotidianas de la ciudad.

Desde los propios servicios debe crearse una nueva conciencia cultural ciudadana que impulse a modificar decisiones arcaicas en los gobiernos municipales y en las asociaciones del sector cultural: *poca decisión*, o decisión sólo de servicios para el boato, el ornamento y el espectáculo, *es decidir la parálisis, la fosilización en la ciudadanía* y el potencial emergente de la ciudad.

### 87

Los servicios culturales crean, más que ningún otro servicio público, *movimiento ciuda-*



dano. Sus usuarios —los servicios culturales abordan el cambio de mentalidades y modalidades— disienten de la vulgaridad y la insolidaridad, y pugnan por una ciudad cultural, diferente de la ciudad del consumo salvaje y el poder arbitrario.

88

Los servicios culturales no se dirigen, mayormente, a las élites culturales. Son servicios para potenciar la dignidad cultural de los más, sin olvidar la de los menos.

89

Un servicio cultural que se parece a otro servicio cultural, no es un servicio cultural: es un *bicho cultural raro*. Y no necesario.

90

Un servicio cultural es una *transfusión de sangre cultural*. El donante es la idea útil. El paciente, el público objetivo. La sangre, la presencia real para satisfacer una necesidad o crearla.

91

Los servicios culturales de calidad *respiran*: su aire lo notan, primero, los ciudadanos del público objetivo. Pero el airecillo de su oportunidad y significado se *expande* por toda la ciudad.

92

Los gestores y equipos de servicios culturales que todavía se preocupan por la moda o lo último que se lleva en el sector, *han de montar una boutique y dejar los servicios culturales* en manos de quienes saben que sólo hay servicios que satisfacen o no satisfacen a necesidades conocidas, priorizadas.

La novedad es para servicios culturales *snobs*, servicios culturales florero. La moda es para los servicios del espectáculo.

93

Los servicios culturales siempre tienen un *algo de utopía* porque están en la ciudad para acrecentar la cultura o la libertad de crear la

propia vida con los otros, donde sólo hay la necesidad/obligación de producir.

94

Cualquier servicio cultural en el que el valor de *coproducción* entre personal en contacto y ciudadanos no se valore, algo le falla.

Demasiados servicios culturales reproducen el esquema del consumismo: lo uso y me voy. Así no se crea ni cultura ni civilidad. Se crea *mercado de espectáculo*.

Se potencian ciudadanos consumistas. Pero no ciudadanos que se implican en la cultura, que es *intimidación*, pero también es *acción pública*. Es *movimiento crítico* para el cambio social. Es *democracia más directa* donde los ciudadanos toman opciones sin tanta delegación como hoy. Es grupos de música, teatro, cine, danza, debate, revistas, radios, tele..., que inundan la ciudad de creación. Por placer: por el placer de vivir y comunicar públicamente la creación de sentido.

95

El pragmatismo, en servicios culturales, tiene unas peculiaridades especiales. *Es un pragmatismo que centra su eficacia en el ciudadano anónimo*, en el ciudadano con carencias culturales, en el ciudadano con deficiencias en su calidad de vida.

Desde la cultura, los servicios abordan la pobreza en el pensar, la desesperación ante la falta de sentido de la vida, la desmoralización, el escapismo ante las cuestiones básicas para la calidad de vida, la tensión negativa, la aglomeración como única forma de sentirse en acción, la deformación del significado de ciudad y ciudadanía.

Los servicios culturales *irrumpen*, aquí, con fuerza y energía. Con ideas y acción. Pragmáticos para quien se meta en ellos. No para quien sólo los consume o colecciona.

Pragmatismo diferente, pues, al pragmatismo ambiental. Pragmatismo para hacer imposible la ciudad de la alienación, sucesora de la ciudad de la explotación y predecesora de la del olvido. Pragmatismo para potenciar la autonomía de los ciudadanos, sus asociaciones



y su colaboración en el gobierno de la ciudad.

Pragmatismo o resultados para una cultura íntima/pública: la que construye el núcleo de cada vida ciudadana en lo abierto, la relación con el otro y el horizonte infinito de posibilidades desde las artes, las letras y el pensamiento.

#### 96

Los servicios culturales, en una ciudad, no pretenden construir la *Isla de Utopos*.

Pero, utópicos, los servicios van construyendo un archipiélago de públicos de ciudadanos en el mar de consumo pasivo y vacío de la ciudad, donde *aparece* del faústico viaje por la soledad urbana y encontrarse en la civilidad cultural desde las aportaciones de pensares y acciones plurales y pactadas.

Las amas de casa desertoras de los suelos hiperbrillantados, los profesionales jóvenes que han dejado de correr hacia el número uno en estatus e infarto, las feministas que no quieren primaveras sólo comerciales, los que quieren fugarse del sin sentido..., esperan mucho de los servicios culturales públicos.

Son los ciudadanos que no creen en el título del libro de *Rafael Sánchez Ferlosio: Vendrán años más malos y nos harán más ciegos*. Libro lleno de interrogantes.

Porque los años malos pueden convertirse en buenos y la ceguera la cura la cultura. Si los ciudadanos y sus organizaciones se lo proponen.

No hay destino cultural siempre a peor. *Hay una historia cultural que los ciudadanos construimos*. Una historia cultural rica y sorprendente. Que avanza. Pero, a veces, está en un erial. La azotan los vientos de furias destructivas.

Pasó en el periodo de entreguerras cuando los fascismos crecieron en la Europa de la cultura. Pasa hoy con el fascismo del consumo, presentado como la *única felicidad*. Un fascismo menor. Pero antesala de dictadores. De totalitarismos que ya despuntan en el hielo del sin sentido de las vidas.

A menudo los ciudadanos no encuentran nada en lo que se les ofrece desde los servicios culturales. No hallan crítica, visión, energía y sentido diferente al del burdo consumismo. No encuentran felicidad múltiple. Imperdonable.

#### 97

Un buen servicio cultural no es un *bello título* para nominar un servicio.

El nombre no hace el servicio. Los tiempos bíblicos pasaron.

#### 98

El *equipo de un servicio* es el principal activo de los servicios culturales. Los servicios culturales necesitan equipos competentes, volcados a la calidad del servicio.

Los recursos humanos en servicios culturales *no son un coste: son inversión*. Porque el factor humano es más que un valor añadido al servicio: es el servicio.

Necesitamos equipos volcados a los resultados, a la satisfacción de necesidades, personalmente. Equipos que conozcan sus posibilidades.

Equipos que son el rostro del servicio y de la organización que lo ofrece.

Son los que consiguen que la cultura de una ciudad cambie de tendencia, si es pasiva. O quienes mantienen el aliento cultural de la ciudad y sus ciudadanos.

#### 99

La economía produce cantidades. Los servicios culturales *producen sentido*.

En la balanza de la civilidad de la ciudad, el sentido acostumbra a ser de una *insoportable* levedad.

#### 100

Cada equipo de servicio cultural debe decir: esto es lo *mejor* que puedo ofrecer para satisfacer estas necesidades. Y, en lo mejor, todavía es mejorable.

#### 101

Bastantes servicios culturales, a los cuatro años, se convierten en arcaicos o yertos: les falta circulación sanguínea nueva para dar respuesta a las necesidades que abordan.

En cuatro años, estas necesidades empiezan a variar. A los ocho, son otras. Y algunos servicios culturales siguen haciendo lo de toda la vida. Son *los arqueológicos*.



**102**  
Sólo son útiles aquellos servicios culturales que están *a pie* de necesidad. O la crean.

**103**  
El éxito de un servicio lo indica, comenta y explicita la ciudadanía que lo usa cuando *encuentra* lo que andaba buscando. Entonces, además, se lo dice al vecino.

**104**  
— En los servicios hemos de hablar menos — mejor, congelarlo por unos años— de políticas culturales. Éste ha sido un discurso interesante al inicio de los ochenta que terminó en verborrea grandilocuente a finales de la época.

Y hemos de hablar más —mejor, actuar— de *organización de servicios culturales: de pensamiento/acción cultural y de gestión de los servicios* preñados de pensamiento activo para necesidades conocidas o para provocarlas.

En esta dimensión diferente, cobran fuerza el producir servicios en red de ciudades próximas porque no todas deben hacerlo todo, el plantear los departamentos y las áreas de cultura no desde las cúspides y sí desde la línea de los servicios y sus equipos en contacto con la ciudad y los ciudadanos usuarios, el concebir el servicio como una idea para solucionar o crear necesidades culturales y no como una actividad, el trabajar conjuntamente los servicios de la ciudad entre municipio y asociaciones culturales del voluntariado ciudadano por desestructuradas que hoy todavía estén, el planificar los servicios culturales ciudadanos entre sector administrativo/sector asociativo y sector empresarial, el optar por un método de producción del servicio que parta de las necesidades culturales, el fijar claramente la misión de los propios servicios culturales, el potenciar el liderazgo político municipal y asociativo en servicios culturales, el poner en primera línea la calidad de los servicios y su excelencia, el interaccionar servicios culturales con otros servicios, el diferenciar servicios culturales y servicios para el espectáculo o el ocio...

Esto exige un profundo cambio organizativo en todos los servicios culturales públicos.

Un cambio que hoy es urgente.

**105**  
Los servicios culturales siempre exigen *liderazgo*, creatividad y un montón de trabajo.

**106**  
Servicio cultural es antónimo de burocracia procedimental, tan querida en los municipios y demasiadas asociaciones. Se la hecha por la puerta de los cambios organizativos y aparece por la de la *cotidianidad* en el trabajo.

**107**  
No hay servicio cultural sin *estilo*: sin manera propia en la organización de pensarlo, construirlo, responder a las necesidades, comunicarlo y evaluarlo.

**108**  
Para optar por la idea útil cultural que presente respuestas a necesidades concretas es necesario que el equipo de producción —o alguien en él, especialmente— piense *divergentemente*, sin miedos al ridículo o la extravagancia, mezclando ámbitos, dejándose perder en tiempos silentes, porque en creatividad la eficiencia no existe.

Entonces surgen las ideas. Y, de éstas, la idea del servicio con un significado que despierte pasión entre los que se presente el servicio. Sólo así despertará la voluntad de los ciudadanos y motivará su interés por el servicio hasta comunicarse con él de tú a tú.

**109**  
Un servicio cultural es la oportunidad de estar presente en un momento/espacio privilegiado donde los significados de lo que hacemos se contrastan con *otro* significado. Y surge una nueva fuerza, visión, opción..., para la vida cultural activa.

**110**  
Alarma. Los jóvenes en torno a los veinte años colocan la cultura, en las opciones de valores y actitudes, en un lugar mísero: sólo el 6% la aprecian.



El 25% lee algún periódico habitualmente, el 72% no pertenece a ninguna asociación. Pero el 67% ha leído por lo menos un libro en los últimos tres meses. Dato clave: el 75% es estudiante.

Más datos: el 72% va a bares y discos los fines de semana y el 62% ocupa su tiempo libre viendo la sagrada televisión.

Les va —y en este orden— la familia, la tele, la música, las copas, la lectura, el deporte, el cine, las excursiones, la radio y el periódico.

Y les preocupa —también por orden— el paro, las drogas, el sida, el terrorismo, el racismo, el medio ambiente, la seguridad ciudadana, la vivienda y la discriminación social.

En servicios culturales para jóvenes o se tiene presente esto —y en especial el alarmante 6% de aprecio por la cultura— o lo que se les presenta ni lo tienen en cuenta.

Subir el 6% al 60% en aprecio cultural es, hoy, el trabajo de los directivos culturales públicos.

Sin excusa alguna.

### 111

El conjunto de servicios culturales de una ciudad es el mejor *dispositivo* para potenciar su imaginario democrático, social, económico y científico.

### 112

Los servicios culturales no son los servicios para el ballet, el teatro, la música, la ópera, la danza, los libros o las artes. Estos son *vehículos* de expresión y comunicación.

Los servicios culturales públicos cuidan de ofrecer estos vehículos con una media o alta calidad técnica. Pero, especialmente, deben cuidar y optar para que un *contenido* fuerte y acorde con los tiempos y el modelo de ciudad que los ciudadanos han escogido —desde las propuestas políticas de los partidos votados o desde las propuestas políticas consensuadas de una asociación— llegue con nitidez a la ciudadanía desde cada uno de ellos.

Desde el teatro o la danza se potencia la libertad de los sexos o el sometimiento y la exclusión, los derechos humanos o el despre-

cio, la solidaridad o el abandono, las relaciones intergeneracionales, el culto al dios dinero como totalitarismo interiorizado, la comprensión o la intolerancia, lo cursi y amarillo o la crítica y un futuro abierto...

Esto no es dirigismo cultural. Es opción pública por un estilo de vida cultural en la ciudad, por un modelo de calidad de vida políticamente pactado entre las organizaciones públicas y los ciudadanos.

Lo otro —el todo es estupendo, todo es igual, viva la moda, adelante con lo nuevo— es abandonismo cultural: es entregar la ciudad al caimán de las multinacionales.

Bajo más a la arena: el catálogo de servicios culturales liderado por un municipio ultraliberal y otro socialdemócrata no pueden ser iguales. Y, si lo son, los dos olvidan —o no saben— qué es y para qué sirve la cultura.

### 113

En servicios culturales es más importante comprender las necesidades culturales desde su *no/necesidad* o el pasar de cultura que el escuchar las necesidades culturales de los de siempre: una élite de públicos que piden cada día más teatro, más exposiciones, más música..., para ellos y sólo de lo que ellos gustan.

¿Son el 15% de los ciudadanos o el 6%? ¿Cómo llegar con los servicios culturales —evidentemente con otros distintos de los que hoy se presentan —al 50% y al 90% de la ciudadanía?

¿Qué desean sin decir necesitar? ¿Qué nos gusta que deseen? ¿Qué proyecto de ciudad dibuja la misión de nuestra organización en servicios culturales? ¿Cómo realizarla en el transcurso de diez o quince años?

Ningún ciudadano puede decir que *Bruckner, Monteverdi, Tàpies, Kundera...* no le dicen nada si no ha tenido la oportunidad de comunicarse con ellos a través de unos servicios culturales inteligentes. Y desde el contacto, transformarse en más creador, en más humano.

### 114

Algún servicio cultural —especialmente en las ciudades medias y grandes— debe estar



diseñado para un público objetivo muy especial: los artistas. Porque en los servicios culturales —en la ciudad, siempre— necesitamos profesionales de la cultura: directivos, gestores, críticos, técnicos, intelectuales...

Pero, especialmente, necesitamos *artistas: la gente que elabora y presenta presencia real*. Que rompa el fondo de hábitos y maneras. Que investigue y encuentre en la soledad del taller. En el ensayo y la práctica de las artes.

A estos artistas, sobre todo los más jóvenes, deben facilitárseles servicios para el aprendizaje, el intercambio entre ellos, la creación conjunta...

Y debe hacerse posible un contacto directo con la creación contemporánea.

### 115

Los servicios culturales contemporáneos no son una moda o un desfile de modas, ni la religión laica del estado en sus diferentes formas organizativas.

Lo han sido. Y en mucho.

Los resultados han sido catastróficos: equipamientos/monumentos faraónicos e inservibles, concentraciones/ponencias en torno a una estrella con mucho gasto y brillo para salir en los papeles y el electrodoméstico...

Tiempo y recursos dilapidados.

Mientras, las necesidades culturales básicas de la ciudad *continúan sin atenderse*.

### 116

En bastantes servicios culturales los equipos de servicios se comportan como burócratas: hacen lo que está señalado, toca, marca la organización amuermada y su político, continúan proponiendo inutilidades...

Basta. Un consejo: pensad y actuad como *bárbaros* y no como burócratas. Buscad resultados culturales en la ciudadanía, llenad vuestros servicios, destruidlos si nada significan y nada aportan.

No soportéis una día más la mezquindad arrogante y económicamente muy cara de la burocracia en servicios culturales.

El motor de los servicios culturales públicos del futuro tiene un nombre: *dinamismo* o

*energía en la punta de los dedos de todas las decisiones*.

Los servicios culturales hoy no son un vals de *Strauss* o una sonata romántica, siempre repetida: son algo de *breakdance* con acompañamiento de *rap*.

A mí, la mayoría de los servicios culturales municipales y asociativos me producen sueño, grima y distancia.

### 117

Los servicios culturales se piensan, se escriben y se sirven sobre las necesidades culturales *vivas* de un fragmento de ciudadanos o de ciudad.

### 118

Se debe cuidar más la piel de los servicios culturales: los servicios parten de una idea útil, pero esta idea toma la *forma narrativa* que mejor conviene para satisfacer las necesidades culturales de un público.

La piel/forma es, también, el servicio.

A menudo servicios con una idea contundente no dicen nada porque se les ha dotado de una narratividad chata, sosa, grandilocuente o minusválida.

### 119

El catálogo de servicios culturales, en su conjunto, es un espejo que refleja, ya en promesa, las satisfacciones/iniciativas de las plurales necesidades/apuestas culturales de los ciudadanos.

Dibuja, *en esbozo*, la ciudad cultural que se desea.

### 120

Cada directivo o gestor cultural al empezar a trabajar en una organización de servicios culturales debería escribir un relato realista de cómo se encontró la ciudadanía y la ciudad.

Después de unos años, debería escribir el mismo relato, cuando abandona la dirección. La *diferencia* es su trabajo.

### 121

Los mejores servicios culturales son aquellos que en su idea útil y estilo facilitan a los



ciudadanos usuarios un constante aprender cómo aprender a concretar lo que se propone desde la cultura y sus servicios en sus vidas cotidianas, en la práctica diaria de sus acciones y retos.

Esto pide a los servicios culturales una dosis de alta inteligencia útil para cada uso del servicio, para que los públicos que están en el servicio estén a gusto. Pero, además, que en este estar/uso *aprendan/gusten* de la música, la literatura, el cine, el debate, la belleza, el pensamiento, la crítica... en su vida diaria.

En los aprendizajes de la cultura uno nunca llega a su frontera. No tiene fin.

La cultura, y sus servicios, se pierden en el horizonte de la creatividad y la libertad.

Pero en cada servicio esta creación y esta apertura son más fáciles de transformar en cotidianidad.

### 122

Hasta entrados los noventa, los gestores culturales han sido, en servicios culturales, los directivos en torno a quien se desarrollaron los servicios.

Ya no pueden continuar con el protagonismo que han adquirido porque se opone a la calidad del servicio.

El *protagonismo*, en servicios culturales, debe estar en el personal en contacto, el artista que colabora, el economista que hace números. En definitiva, *en el equipo de producción del servicio* que está siempre en un proceso de mejora continuada.

*Y en los ciudadanos, siempre.*

### 123

Un servicio cultural es como el anunciado de una fuga de *Juan Sebastián Bach*: con pocas notas plantea la melodía. Con unas pocas ideas se plantea el incremento, el sostén o el cambio en la vida cultural de la ciudad.

Los ciudadanos que los usan *desarrollan* el enunciado del servicio en sus hábitos, maneras, estilos..., porque la pintura, música, teatro, cine, libros, danza, pensamiento y cotidianidad les han abierto un mundo y les sugieren respuestas de vida distinta.

Algunos lo desarrollan como amantes y seguidores. Otros como amateurs o autores. Todos como ciudadanos de cultura.

### 124

Estoy convencido que los servicios culturales de la tercera generación partirán del *cruzar* el pensamiento cultural —qué es la cultura y para qué nos sirve a los ciudadanos— desde las aportaciones clave como las del europeo *George Steiner* y la empresarialidad avanzada —como se producen o comunican— de planteamientos básicos como los del americano *Peter Drucker*. Dos ancianos despiertos.

En el cruce de pensamiento y producción se situarán las organizaciones públicas que opten por servicios culturales significativos y usados ampliamente por diferentes públicos de ciudadanos.

Hoy los servicios culturales se plantean desde organizaciones especializadas, a veces dentro de otras organizaciones, con un fuerte pensamiento cultural como misión y una ágil estructura de gestión y producción para convertir la misión en resultados.

### 125

Lo difícil, en servicios culturales, es *transformar* las demandas o las lagunas culturales de los ciudadanos en necesidades: en aquello que estará presente el servicio. Y, además, *priorizarlas* porque los recursos son escasos.

Aquí se demuestra la capacidad técnica del directivo cultural cuando es capaz de facilitar la información mejor para la óptima toma de decisiones sobre qué necesidades deben ser priorizadas para la ciudad y sus ciudadanos, especialmente cuando señala núcleos de ciudadanos alejados de lo que es y aporta la cultura.

### 126

La creatividad, en servicios culturales, es patrimonio de *todo* el equipo de servicio. Como la productividad y la competitividad.

### 127

Entre la opción de servicios para la *cultura* del champán o la *cultura* de la litrona, no tengo



la menor duda: opto por los que están en la *cultura* de la litrona. Por los no exquisitos. Por los anónimos necesitados de apertura cultural.

A éstos no les interesa el burbujeo del champán.

Con un estupendo tinto de la tierra se sienten satisfechos.

Y la organización sabe que, públicamente, cumple.

### 128

Una organización de servicios culturales — municipal o asociativa— es, ante todo, una organización *inteligente*: un conjunto de profesionales y voluntarios que trabajan con conocimientos.

A saber. Qué necesidades culturales existen en la ciudad, qué cotidianidad cultural se desea para la ciudadanía, qué ideas se ofrecen en los servicios para crear cultura, qué expectativas y qué cumplimiento de satisfacción tienen los usuarios, qué se puede hacer para que los propios servicios culturales sean mejores que los del entorno, qué resultados podemos comprobar en la ciudad desde el uso de los servicios...

Las infraestructuras, el dinero —otros recursos, en definitiva— van después. Lo indispensable son los equipos con sus conocimientos y destreza en el proceso de producción de estos conocimientos para transformarlos en servicios de alta calidad.

Las organizaciones inteligentes, con gente inteligente, dinamitan las áreas de cultura encorsetadas y rígidas y las asociaciones del ir tirando entre lloros y escasa incidencia en las necesidades de la cultura de la ciudad.

### 129

Algunos servicios culturales se parecen a la *Dama de Elche*: tanto es el perifollo, boato y ornamentación con que va cubierta su *inconcreta* corporeidad.

Cuando analizas qué ofrecen y para qué necesidades culturales sirven, descubres, con horror, que la dama ni es de piedra: no existe.

### 130

Un servicio es una idea útil, inteligente,

viva. Un servicio es un organismo vivo. O un mensaje fuerte en una botella para un público de ciudadanos.

Como mensaje, como idea y como organismo vivo, cada servicio muestra pensamiento y comportamientos culturales: es una invitación, una llamada, una propuesta, alguien que está en diálogo, lo otro buscado...

Un servicio es, así, *comunicación* entre quien lo ofrece y quien lo usa. Como comunicación, *pide una respuesta*: que el ciudadano busque estructurar su vida cotidiana desde lo que ha comprendido en el servicio.

### 131

Usar un servicio cultural *presupone* la voluntad decidida —a veces experimental— de afrontar lo que el servicio plantea, experimentarse de otra manera: estar en un festival de verano sobre música presupone estar abierto a que la música forme parte del cada día de los meses, apuntándote a una asociación de amigos de la música. O, tal vez, participar en una coral cuyo objetivo es encontrarse para cantar conjuntamente, con gozo y esfuerzo, dos días a la semana.

### 132

Los servicios culturales de un equipamiento cultural deben *congregar* para su uso a muchos ciudadanos. Han de *movilizar*, además, a los que les cueste venir o no les gusta nada estar.

Han de poseer una fuerte definición en lo que ofrecen: una misión clara, contundente y actualizadora. Con una imagen comunicativa motivadora de uso: que convenza.

Deben establecer relaciones con los ciudadanos de otros servicios de la propia organización y de otras organizaciones.

Los *marrones* han de suprimirse paulatinamente hasta llegar a una situación estable del cero defectos.

Han de potenciar una financiación adecuada, ajustada y productiva.

Sólo desde estas constantes los servicios culturales poseen vida y larga salud. Viven y facilitan vida cultural. Y están *asegurados* contra la decadencia y la desaparición.



133

Algunos servicios culturales, dada la apatía y la anemia cultural de demasiados ciudadanos, han de plantearse y presentarse como un *explosivo*, como una bomba de energía movilizadora contra la mediocridad, la indiferencia, la pasividad. Como un microcosmos de vitaminas para la calidad de vida cultural.

134

Servicios así suponen un equipo de producción y un directivo que se arriesgue, que no opte por la mediocridad del continuismo en servicios. *Billy Wilder*, el director de cine, lo tiene claro: *muéstrame a un hombre que nunca haya conocido el fracaso y yo le mostraré un mediocre porque juega sobre seguro.*

En servicios culturales hay que jugar a ganar, aceptando que en este reto tendremos fracasos, fantásticos fracasos, de los que aprenderemos.

En servicios culturales o se está siempre en la cresta de la satisfacción de necesidades o se está pendiente de la ineficacia y la malversación de recursos y pérdida de oportunidades.

Todo servicio que no opte cada día por la calidad se instala en el miserabilismo, que es aparentemente cómodo.

135

El mejor comunicador de la eficacia de un servicio es el *usuario* que, después de usarlo, lo expande y se transforma en su líder de opinión.

136

Los servicios culturales además de comunicarse deben promocionarse: exigen un esfuerzo por estar, casi, en el *tú a tú* personal, presentando lo que ofrecen y convenciendo de su utilidad y necesidad a muchos ciudadanos.

137

Una ciudad sin unos óptimos, oportunos y sostenidos servicios culturales es una ciudad con *tendencia al barbecho*: pronto aparecerán las hierbas indeseables de la exclusión, la hiperprivacidad, el egoísmo extremo, la vio-

lencia cotidiana y el reclamo de más policía, más seguridad, más mano dura, más intransigencia y menos democracia.

La democracia sólo es posible desde una ciudadanía cultural, abierta y dialogante.

138

En servicios culturales, la gente que cada día más me interesa acostumbra a *estar fuera del sistema de los artistas* interesados en subvenciones, gestores pendientes de su poder, asociaciones pusilánimes, municipios desencantados. Está justo al margen del sistema actual organizativo de los servicios culturales.

Hay pequeñas floraciones y remolinos entre los jóvenes que están buscando y encontrando formas nuevas de construir y proponer cultura, hartos de servicios y entornos inspirados en la mera consideración estética o el oportunismo, incapaces por completo de experiencia real y sin aportaciones contundentes a la ciudad. Sin referencias simbólicas para los ciudadanos de hoy: signos sin significado.

Son los servicios culturales sin contacto y conflicto con los conflictos/necesidades contemporáneas. Sin desafío. Sin captación de la imaginación de los ciudadanos.

Están —y estoy— hasta el gorro de que en servicios culturales se ofrezca mierda envasada y vendida como cultura: es *mierda espectacularizada*.

139

Como *Furtwanger* y *Karajan* en la Filarmonía de Berlín, los directivos culturales se van de los servicios.

Pero el estilo, por ósmosis, debe permanecer si son directivos culturales y no simples gestores de actos culturales.

Los otros son veraneantes a lo *Gorki*, gente que no ha respirado con los ciudadanos y sus necesidades. En su frenesí de activismo a menudo se aburren. Son hiperactivos. Pero se aburren porque, en su descontrol, bracean en el aire.

Son los que han *degenerado su espíritu creador en espíritu de funcionario* burocratizado.



140

La producción de un servicio cultural es un mix *diferentemente equilibrado* entre opciones de prioridad públicas, necesidades de los ciudadanos, idea útil, público concreto, equipo de producción, comunicación, productividad, posicionamiento propio frente a otros servicios parecidos y apertura a introducir cambios para estar en un proceso de mejora constante.

141

Cuando analizas muchos servicios culturales de organizaciones públicas diferentes, terminas con la impresión de una cierta *infantilización* de los servicios culturales: se pide un nulo esfuerzo personal de atención, colaboración, poca aportación monetaria..., de los ciudadanos.

Cuando la cultura jamás es fácil, siempre requiere atención, esfuerzo y opciones.

142

Un servicio cultural es como un poema: nunca se construye de la misma manera. Siempre cuenta, además de la técnica, la *grazia* del equipo de producción.

143

Que el papel de los servicios culturales está en facilitar visiones significativas lo tiene claro quien programa *La Televisión Es Mi Pastor, Nada Me Falta*, teatro radical en formato pequeño, descarnado y con humor negro. O, en el otro extremo, opta por *Mateo, el Pintor de Paul Hindemith* en un teatro de ópera con su público de visión que hecha chispas.

O presenta *La lista de Schinder* del taquillero Spielberg y aprovecha para debatir el racismo y el fascio creciente. O opta por *Jane Campion* quien en su cine *rompe los tópicos y los estereotipos con los que la gente encierra sus vidas*.

En tiempos en que lo más *plus* del país se da en los 3.000 minutos semanales de *reality show*, con conductores del programa que son los ideólogos en casa, los servicios culturales han de abordar la *irealidad real*: el bochorno de una inmensa mayoría de ciudadanía dema-

siada interesada en circo, vísceras y tontería.

A los servicios de la *difusión cultural* de los ochenta para que los artistas fueran conocidos, le siguen los servicios *culturales para la creación* desde cada uno de los ciudadanos que los usan: cada ciudadano debe crear/construir su vida personal y, con otros, la de la ciudad y este mundo.

144

¿Cuál es la *bolsa de ineficacia* del conjunto de los servicios de un catálogo cultural?

El futuro está, también, en la capacidad de eliminar pesos muertos en el catálogo de servicios que no crean realidad cultural cualificada.

145

Los servicios culturales acostumbran a ser noticia cuando son valorados *cuantitativamente*: por lo que cuestan o por la multitud de ciudadanos que los usan.

Pero su secreto de eficacia —los resultados— está en lo *cualitativo*.

146

Los servicios culturales públicos, en las ciudades de nuestro mundo *son* educación, despertar permanente, alerta, vida activa que hace imposible el fundamentalismo, el integrismo, el racismo y la intolerancia, los cuatro ginetes del apocalipsis para la destrucción de la casa común —de la cultura común— que es, siempre, la ciudad.

147

Tomás de Kempis aconseja *emplearnos en ejercicios humildes cuando no podemos con los sublimes*.

En servicios culturales, con una tendencia casi innata a los grandes servicios para las memorables ocasiones, el consejo indica la manera cotidiana de trabajar: la casa de cultura de este barrio es *tan importante* como el concierto de ópera o la explosión de los pintores de la corte de Carlos III.

148

Los servicios culturales, en la ciudad de la



tonta parálisis y la uniformidad, son poesía de *Pessoa*: ficción. Es decir, *imaginario*. Y en el imaginar lo real, lo posible diferente y cualitativo, los servicios culturales proponen e inyectan vida —arte de vida cotidiana sentida— a quien los usa y la ciudad.

Contra el *fundamentalismo intolerante* del no pensar, del aceptar vivir sin cuenta propia y el ensimismamiento en lo superfluo, con el uso de un servicio el usuario —y la ciudadanía que lo conoce— puede empezar a pensar personalmente. Críticamente. Y ya no se para más: todo empieza a ser diferente, con el color del amanecer.

#### 149

Cada servicio cultural debe expresar un aire de naturalidad, una belleza austera, un punto de ruptura con el sistema imperante.

Es una *voz de lo posible* en la sorda opacidad de la monotonía, el conformismo, el abandono, el desencanto o el silencio vacío.

Es imposible cuando los servicios están profanados por la mentira del ofrecer sólo espectáculo.

#### 150

Los directivos y los equipos de servicios deben usar sus servicios como simples usuarios.

Desde el uso sabrán qué mejorar y cómo hacerlo para avanzar hacia un servicio con *cero defectos*.

Sabrán cómo percibe el usuario la calidad satisfactoria del servicio que le presentan.

#### 151

Si sólo un ocho por ciento de los usuarios de los servicios en las empresas europeas se declaran *totalmente satisfechos* del servicio que reciben, ¿qué tanto por ciento de satisfacción completa daría un estudio de uso en servicios culturales? Y, en concreto, ¿en *mi* servicio?

Afrontar el reto supone estar dispuesto a empezar a cambiar para la mejora.

#### 152

Los equipos de servicios culturales que continuamente lloran porque no tienen públi-

cos, no les hace caso el equipo de gobierno o el consejo asociativo, están en la cola de los presupuestos..., *deben llorar por su nula profesionalidad*. Y, entre lloros, abandonar los servicios culturales.

En servicios culturales jamás se llora: sólo se *gestiona* para conseguir resultados.

*Peter Mayer*, presidente de Penguin, les decía a llorosos editores: *la cura frente a la crisis viene únicamente de la simplicidad en lo que hacemos y de la búsqueda del mayor éxito posible. Así que hay que dejar de ser llorones y comernos el mundo con nuestra inversión. Nuestros servicios —y aquí está el reto— deben triunfar en una economía libre.*

Se llora en casa. Jamás en los servicios.

En los servicios se gestiona: se solucionan problemas y se consiguen resultados.

#### 153

En la ciudad, si tengo que optar, dejadme la esperanza de los servicios culturales para llenar la vida, como apunta el poeta, *porque tengo deseo de vivir*.

Sin ellos, según síntesis de *Henry James*, *somos un abismo*. Sin cultura vivimos envueltos en el vocería de las ideas esterilizantes, vacías.

Estoy, pues, con el joven *Walter Benjamin*, poseído por la creación, el eros y la juventud: la cultura constituye *el natural desarrollo progresivo de la humanidad*.

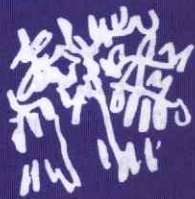
#### 154

*Pierre-Gilles de Gennes*, premio Nobel de Física, opina que *para pensar es necesario estar en contacto con la realidad. La inteligencia nació en el hombre porque tenía manos que le permitían hacer cosas*.

Los servicios culturales tienen manos porque tienen recursos. Pero a menudo no piensan inteligentemente qué proponen y qué hacen porque no están en *contacto directo* con las necesidades culturales de su ciudad. Tal vez lo están con las de los ciudadanos de París o Nueva York.

Son servicios irreales, opacos y borricos.





## 4. Un paseo espléndido en verano.

El bosque, en verano, es esplendor de luces y sombras. El bosque de verano es refugio para calores sofocantes. Y frescor para la relación. Y el pensamiento. Junto a un libro, apoyados en un árbol, sintiendo su rugosidad en nuestra piel. Dejando que la tierra húmeda nos transmita sensaciones contrapuestas.

En mis viajes por el país, bebiendo monumentos y artes, los bosques han sido hogar de memoria y propuestas. En mis vacaciones por Europa, los bosques son espacio para la charla con el amigo y mis amigas, momentos mágicos donde las presencias intuitivas en la pintura, la arquitectura y las gentes vuelven con fuerza. Provocando energías de creatividad.

El bosque de verano es, también, espacio para el recreo después de jornadas y seminarios, de cursos y encuentros sobre la cultura: sobre la gestión de la cultura en nuestras ciudades.

Antes de volver al bosque de los árboles espléndidos, de las ideas significantes, de los trazos para la mejora continuada en la gestión relacional para la cultura de las ciudades, quiero, junto al sendero polvoriento, recordar uno de esos momentos íntimos.

Fue en *Interacció 96*, espacio de encuentro para gestores culturales del país. Tema: *Cultura y sociocultura, un debate absurdo?* Me invitaron para la sociocultura. Sí, lo sé y me gusta: en círculos de gestión cultural *pura* me consideran *social*, porque siempre he optado por la cultura como sentido y vertebración de la vida íntima ciudadana y de la ciudad plural. Y en círculos de gestión social *pura*, me consideran *cultural* porque siempre he defendido que el núcleo de propuesta de cualquier servicio social es cultural: de sentido. Siempre he trabajado en ese cruce. En esa mezcla de cultura y gente. Me gusta, en esto, ser raro. Inclasificable. Los pensamientos únicos me

producen sueño y náuseas. La cultura de la cultura y lo social de lo social es, para mí, una memez idiota.

Quien defendía la cultura era uno de los prohombres de las políticas culturales y la gestión cultural de toda la vida, pionero en posgrados y abanderado en temas y relaciones culturales con Europa. Un amigo de toda la vida. Alguien a quien, comprobé, se le paró el reloj.


Concreté mi propuesta en puntos. Los releo junto al sendero del bosque. Diez puntos que preparé en el talgo Milán-Barcelona, después de un viaje a la Sicilia de la memoria greco-latina, el magnífico Museo Arqueológico de Nápoles, Pompeya y Herculano, Milán y su exposición de *Bruce Webber* patrocinada por *Gianni Versace*, Venecia y su esplendorosa exposición, en el palacio Grasi, sobre los griegos y la Magna Grecia, montada por *Gae Aulenti*. ¿Alguien da más para un verano cultural?

Releo mi texto, en el bosque de verano. Para ti.

Afirma el director de una de las buenas editoriales de Barcelona, en una entrevista a *La Vanguardia*, algo que marca destino: *La cultura es el gran espectáculo del siglo XXI*. Aterrador. Creo que si se invierten los términos, es todavía más comprensible: *el gran espectáculo es la cultura del siglo XXI*. En definitiva, hoy cultura y espectáculo se han convertido ya en sinónimos para ciudadanos cualificados. Disney y Hollywood son ya el sustrato de nuestra cultura porque es lo espectacular y lo grandioso lo que la nutre. Cultura es, pues, escenografía, aparato: escenario. Pero vacío, mayormente.

¿Qué significa eso para mí, que soy hombre de cultura, romántico del sentido? Que el *Gran Pan* de la cultura ha muerto. El *Gran Pan* es terminología de *Nietzsche*. Para él el *Gran Pan* era Dios. Para mí es, hoy, el sentido que la cul-





tura facilita siempre a la vida. Un pan que busco, que buscamos, con la lámpara de Diógenes entre la apabullante oferta de servicios y productos culturales que nos inunda. Jamás hubo tantos. Y habrá más.

Junto al *Gran Pan* ha sucumbido también el *Pequeño Pan* con que han intentado construir cultura para la ciudad los gestores culturales de los ochenta y los noventa: los artistas del ornato y lo espectacular, del triunfo y la gloria inmediata, herederos bastardos de los *Grandes Panes* de las vanguardias de principios de siglo, creadores a tope contra estereotipos, arriesgados, trazadores de obra que hoy todavía nos cautiva. Gente de cultura, de las artes para la cultura.

Hoy, el artista es, sólo, una vedette, una estrella en busca de oportunidades para exhibir su obra sedienta de ceros en su cuenta bancaria. Obra, de numerosos ceros, de sentido cero: pintura sobre la pintura, teatro de exhibición, novela para el premio, danza para mostrar habilidades, ópera de divos para reuniones del olimpo local, exposiciones con nombre y catálogo imprescindible, museos de revista de arquitectura, conferencias de estrellas invitadas, festivales programados según la oferta de los mángers y circuitos... Una inmensa mayoría de los que se llaman a sí mismos artistas, participan en esos eventos de la cultura. Gentes a quienes su manifestación más sensual y poética, que son las artes, les importa un bledo. Ellos no elaboran *Pan*. No presentan *Pan*. Ellos y ellas quieren y prefieren hamburguesas y Coca-Cola. Quieren gloria de dólares. Ellos y ellas quieren ser, simplemente, *Andy Warhol*, clásico o ultra vanguardista.

Allá ellos con su show en hoguera de vanidades. A mí, todo esto, me produce —como gestor cultural— tristeza. Y me crea marcha de reacción.

Yo cada día me identifico más con los *Diálogos de Evémero*, de *Voltaire*. Los degusté en los contornos de los bosquecillos donde los griegos edificaron sus templos y ciudades en Sicilia, junto al mar. *Evémero*, el estoico, viaja. Y *Celícates*, el africano, al volver le pregunta qué encontró. *Bobadas*, responde el viajero.

*Bobadas*, exactamente *bobadas*. O como decía *Josep Pla*: *collonades* es lo que encuentro en muchos teatros, festivales, salas de exposiciones, orquestas, presentaciones del patrimonio, auditorios... *Bobadas* con mucho aparato de espectáculo, servido por esclavos que se auto-denominan gestores culturales: necios gestores culturales, deslumbrados por el espectáculo.


¿Exagero? Hoy todo debe ser más y mejor: enorme y sorprendente. Entretenido y deslumbrante. Superbién y superproducido. El resultado es conocido: *bobadas* espectaculares. Mierda enlatada de artista presentada como gran manjar por gestores culturales necios: *Gran Espectáculo*. Que no es lo mismo que *Gran Pan*.

Los antiguos —lo meditaba en el claro del bosque donde tal vez, en la memoria de los tiempos, un puñado de jóvenes se reencontraban con *Dionisio* a través de la cultura ritual— pedían pan y circo. Hoy ya sólo pedimos *Circo con Circo*: espectáculo hasta la muerte. Los profetas situacionistas del 68 tenían más razón que un santo. Pero aquí, en los ardores del volcán de la gestión cultural de los 80 y 90, no tuvieron seguidores. Todos se enamoran, locos, del *Gran Jack*.

¿Desesperado? En absoluto. Vitalista, y con fuerza. Porque yo me he largado. Hice caso del profesor *Aranguren* a tiempo: *me declaro insu-miso a toda esa vulgaridad*. Me he largado — como algunos otros— de este mundillo tontón, vacío, narcotizante, de la Pena y la Gloria Cultural. Y he buscado, en la ciudad, no el *Gran Pan del Sentido Inequívoco*. He buscado, simplemente, trigo.

El trigo lo he hallado en las asociaciones culturales del voluntariado ciudadano. Y las que no son culturales, según la estrecha visión de los gestores culturales que identifican, miopes, bellas artes varias con cultura. Ellos son, para mí y para un número creciente de profesionales culturales, quienes hoy están tabajando —y no los artistas endiosados y sus servidores sumisos, los gestores culturales— las cuestiones vitales que preocupan e interesan a los ciudadanos y a la ciudad. Ellas están aportando, hoy, en la frontera de la cotidianidad de





muchos ciudadanos y sus barrios, lo que es el fundamento de nuestra vida, de nuestras ciudades y el mundo: sentido. Están, pues, proponiendo estilos de vida desde la cultura para recrear una ciudadanía solidaria, una ciudad que respete la ecología, están facilitando soporte ciudadano a quien está en apuros, están empujando para que la democracia sea casa común desde las decisiones de la gente, están logrando más igualdad de sexos, razas y religiones, luchan contra los fantasmas de la xenofobia fascista, impulsan creatividad para la vida cotidiana, facilitan la práctica de las artes como manera de vivir y llenar el creciente tiempo desocupado para una vida llena... ¿No es ése el trabajo de gestión relacional para la cultura de la ciudad que siempre hemos propuesto los que tenemos el corazón en la izquierda? ¿Está todo eso, vivo y palpitante, expresivo y comunicador, en los museos y las obras de los artistas, en los teatros y los festivales? Rotundamente, no. Hay alguna excepción, pero el común denominador es, tristemente, bobadas.

Yo —en los lindes del bosque la verdad es espontánea— estoy aquí. Me encuentro más a gusto. Me siento más vivo. Estoy lejos de estos tinglados del espectáculo que han vuelto a ser, en moderno, Fiestas y Festejos, desde su nueva concepción de *Boutique d'Exposition*. Estoy aquí, insumiso. Con los ciudadanos. Desde sus organizaciones básicas, voluntarias, motor de cultura de ciudadanía de alta humanidad. Estoy junto a las asociaciones que facilitan sentido —sentido fragmentado— frente a las bobadas espectaculares de la tele, los equipamientos culturales administrativos y las fundaciones, pantalla bonita de grandes empresas, que quieren impresionar, divertir y atraer. Lo hacen. Y lo hacen bien. Tan bien como *Port Aventura* o el *Parque Disney*. Se llenan.

Pero no se llenan tanto como dicen. Disney, en Europa, no es un exitazo. Yo estoy encantado. Como estoy encantado en el otro extremo, que a *Intermón* le den soporte más de 120.000 ciudadanos. O que *SOS Racisme* esté a toda marcha. Que a *Greenpeace* —y a cientos de asociaciones medioambientales— cada día los

ciudadanos les hagan más caso práctico. Estoy encantado de que la asociación de *Espectadors del Teatre Lliure* incremente constantemente su número de socios, amantes del teatro vivo y sus acciones... Yo estoy aquí. Junto a los ciudadanos asociados que crean y proponen sentido. Que han regresado a lo nuclear de lo que es y para qué sirve la cultura.

Estoy, con muchos, en el espacio que deberían estar hoy todos los gestores culturales municipales y asociativos, públicos: *estoy con los ciudadanos*. Estoy en el espacio plural y común de los ciudadanos, de la ciudad viva, difícil, creadora, solidaria, comunicativa, esperanzada. La ciudad de los ciudadanos. La ciudad de la cultura, siempre. Porque la ciudad sólo es posible desde una cultura ciudadana de estilos de vida creativos y solidarios. *De ciudadanos artistas: que continuamente crean y recrean sus vidas íntimas y las de la ciudad común*. La ciudad, en definitiva, del sentido. No del espectáculo.

Lejos de Sicilia, en Venecia, lejos del bosque, de sus senderos de templos, en sus senderos de agua, terminé mi verano visitando la *Bienal Internacional de Arquitectura del 96*, con un título sugerente: *sensores del futuro, el arquitecto como sismógrafo*. Frente a las cúpulas del gran barco bizantino encallado en la laguna que es San Marco, pensaba que no podría yo, hoy, afirmar sin rubor: *sensores del futuro, los gestores culturales y sus equipamientos y sus servicios como sismógrafos*. No puedo. Me siento de esta profesión: soy gestor para la cultura de los ciudadanos y de la ciudad. Desde el 68, que ya es tiempo. Mentiría a lo gordo. Y sí que puedo afirmar, con humildad: *sensores del futuro, las asociaciones culturales del voluntariado como sismógrafos*.

Como muestra —y entremos en el bosque de verano— lo que me ocurrió en Barcelona, terminado el viaje, un sábado por la mañana de finales de verano. Visité, a primera hora, la exposición de *Intermón* en sus veinticinco años de funcionamiento. Proponía un viaje al sur. Visité la expo. Sencilla y contundente. Y estas son algunas de las consideraciones post exposición: había muchos más ciudadanos en



aquella primera hora del fin de semana para visitar la exposición que los que acostumbra a haber en el *Museu Nacional d'Art de Catalunya* o en el *Museu d'Art Contemporani de Barcelona*. Los visitantes salieron de la exposición más tocados y excitados que de cualquiera de las exposiciones que he visto en ambos museos. Por las miradas de los visitantes y sus comentarios, me percaté de que todos descubríamos, en el transcurso del viaje, algo. Algo diferente, cada uno, que nos marcó, supongo, el día. Y que tal vez modifique, para muchos y con sentido otro, nuestra manera de entender la vida. O la reafirme. ¿No es eso la cultura? ¿No sirve para eso un servicio cultural?

En el horizonte de los ciudadanos, las ciudades y el mundo del siglo XXI, bajo el signo de la tercera revolución industrial y el fin del trabajo, la manera de vivir o la cultura que aportan las asociaciones del voluntariado me parece mucho más significativa y contundente para la cotidianidad que lo que trazan el 50% de los artistas y sus secuaces, los gestores culturales exquisitos. En un mundo en el que el trabajo compartido, el ocio recreativo, la responsabilidad solidaria con los otros, la frugalidad en el consumo y el sentido colectivo serán elementos claves para una vida de calidad y distinta, las propuestas arriesgadas de gestión para la cultura de la ciudad que brotan del sector de las asociaciones del voluntariado ciudadano me parecen claras. Con ellas estoy. Y, sin más, continuamos nuestro placentero viaje por el bosque de las ideas para la gestión de la cultura de los ciudadanos.

### 155

Los servicios culturales siempre tienen en sí una nota de *desbloqueo*. De desbloqueo de necesidades o de desbloqueo de expectativas y posibilidades no potenciadas.

Claro que para que los servicios culturales sean ariete no pueden —como han hecho— continuar separados de la ciudad real, la ciudad acultural. Y autoalimentarse, repitiéndose: un mundo hecho de cultura y música que se autoprograma lejos de la vida de los ciudadanos de todos los días, donde cuenta sólo la

vida de los artistas y los gestores culturales.

Son servicios culturales para el lucimiento.

Los del desbloqueo piden partir de la realidad cruda de los ciudadanos y buscar la idea/presencia significativa clave. Persiguiéndola en equipo y en soledad. Moldeándola, después, para darle forma de servicio no trillado o impreciso. Facilón. Queremos unos servicios diferenciados. Servicios culturales, en definitiva, que desvelen un fragmento de la verdad del vivir, una vida de profunda humanidad.

Un servicio limpio, fuerte en su propuesta, contundente, osado en facilitar experimentación y búsqueda de conciencia otra, de sensibilidad otra, de vida otra.

### 156

Los buenos servicios culturales son óptimos en densidad para la creación de sentido. Son aceleradores mentales. Crean *entusiasmo* para la acción.

### 157

Como en la música de *Marais*, los servicios culturales deben ser austeros. Pero comunicados y presentados con *cólera*.

### 158

La pasión por el ciudadano: *el ciudadano con más calidad de vida cultural* desde su opción de usos de los servicios que un municipio o una asociación ofrece, centra la acción organizativa de un departamento de cultura no burocrático.

### 159

El gestor cultural, en la propuesta de servicios, no es *Keats* proponiendo ideas fuera de la ciudad en la que vive. Ni un profeta detrás del catálogo de servicios, cual desconocido legislador shelleyano de la ciudad.

Es, con su equipo, un *facilitador* de lo que los ciudadanos buscan en las profundidades de su vida y su ciudad para proyectar esta vida intensa —la cultura— en la vida cotidiana material.

Los servicios culturales crean conciencia bloqueando murallas de impotencias, repeti-



ciones, banalidades... Crean, en definitiva, núcleos de valores, de costumbres y usos. Crean una visión de la ciudad y el mundo. Crean un sentido.

Un sentido desbloqueador para la libertad, para romper la pasividad que nos convierte en espectadores petrificados de una civilización que no nos gusta y que se cae a pedazos.

### 160

Ante un servicio de calidad que se llena de ciudadanos y ofrece cultura —y no es una hamburguesería de pseudocultura—, un directivo siempre se pregunta: ¿qué hay de distinto en él si lo comparo con mis débiles servicios? Aprende. Y modifica.

### 161

La calidad en servicios culturales es más posible cuando el directivo cultural crea un entorno sutil: que inspire a todos los equipos a trabajar con *entrega emocional* hacia la organización y el ciudadano. Es importante, para conseguirlo, que su organización departamental la airee con ideas frescas y motivadoras, manteniendo la llama de lo que es cultura hoy para la ciudad y cuáles son las necesidades culturales de los diferentes públicos de ciudadanos. Y desde ese entorno de trabajo, ejerce *liderazgo* —más que gestor, un directivo cultural es un líder— y motiva a todos a gestionar calidad y comunicación.

Cuando un directivo en servicios culturales se encierra en su despacho y anda siempre reunido con artistas, políticos y altas esferas, algo no le funciona en sus servicios.

La reunitis de alto standing es termómetro de declive en servicios.

El directivo líder está en la línea de los servicios, optimizando y avanzando hacia la calidad total.

### 162

Los servicios culturales públicos deben, hoy, dirigirse —de una manera especial— a los *ciudadanos que empiezan a sentir un vacío en su intimidad cultural* y a los que quieren otra cultura ciudadana. A los inquietos y a los luchado-

res.

Los servicios necesitan, pues, que la idea útil o la presencia real que presentan funcione a diversos niveles y cobre distintos significados en función del ciudadano usuario.

¿Cómo se consigue esto? Dejándose guiar por el instinto en el proceso metodológico riguroso de su producción. Inyectando emoción en el servicio y un pelín de pasión.

### 163

En servicios culturales debemos pasar, en este cambio de siglo, de la novedad, la transgresión, el deslumbrar tan propio de las vanguardias —y adulterado hasta la náusea por el esplendor del capitalismo de los ochenta—, a unos servicios culturales de la compasión a lo tibetano: el estar con los otros, con los de la sin cultura y el horror a la cultura, con los necesitados de cultura, de tú a tú, intercambiando, comprendiendo y construyendo la cultura de los hombres y las ciudades del milenio.

Porque *lo único importante*, en servicios culturales, es el hombre: los ciudadanos y ciudadanas.

### 164

Un departamento de servicios culturales dentro de una organización pública está siempre en marcha: en continuo *cambio organizativo* —pensando y controlando, estimulado y orientado a resultados— para sintonizar cada vez más con las necesidades de los ciudadanos que desde cada uno de los diferentes servicios se quieren, altamente, satisfacer.

### 165

La energía, el entusiasmo y el ímpetu constante de trabajo son la base de una organización de servicios culturales. Y está enfocada a trabajar con mayor productividad, con más competitividad y, sobre todo, con más comunicación/satisfacción de los ciudadanos usuarios.

Todo esto no se da en una organización sólo por remunerar económicamente mejor, disponer de más tecnología o salir a menudo en la prensa: se crea y se mantiene.



Lo crea y lo mantiene el gestor/directivo cultural y los *coordinadores de equipo* en gestión y producción de servicios.

### 166

Un servicio orientado al ciudadano no sólo analiza las necesidades del público objetivo seleccionado: analiza las *expectativas* de los *ciudadanos* ante el uso del servicio. Y, desde aquí, trabaja.

### 167

Vuelvo al budismo. Hoy los servicios culturales deben hacer suya una de las claves de la vida budista: la ausencia del deseo que conduce a la liberación, al espacio de la cultura que es creación en libertad de calidad de vida.

Ausencia, pues, del deseo desbordado en nuestra ciudad y en nuestra mente: el *shopping* como manera de vivir. Los servicios culturales lo apaciguan, lo limitan y crean un vacío para otras presencias más serenas.

En este sosiego es posible amar y acrecentar las cosas pequeñas y simples de la cultura, lejos de los *egos* monumentales occidentales. Con el estilazo de *Blake: en un grano de arena ver un mundo y en cada flor silvestre el paraíso, vivir la eternidad en una hora y sostener en la palma el infinito.*

Cultura es *buda*: iluminación, despertar y saber.

### 168

Cada servicio cultural tiene al frente un gestor —cada día me inclino más por el término de directivo, que indica meta, al de gestor, que connota sólo recursos— de producción y gestión, con su equipo de trabajo.

La *calidad del servicio* exige que el gestor esté facultado para obrar: independencia, automotivación, recursos, decisión...

La centralización de las decisiones tan propia de las organizaciones públicas municipales y asociativas es una barrera mortal para la calidad de los servicios.

### 169

La calidad es *medible*. Y su progreso tam-

bién. En servicios culturales deben marcarse resultados continuados que se han de lograr. Saber dónde se está y dónde se quiere llegar motiva a todos los trabajadores en servicios culturales.

Y les facilita tener claro dónde están las prioridades de trabajo.

### 170

Atender al usuario con comunicación, personalizar el servicio, ocuparse de las quejas, responder a preguntas... no es el trabajo fácil en servicios culturales: es el servicio. Aquí se sabe si el servicio es *cualitativo en la satisfacción* o hay que introducir cambios y en qué grado.

El servicio cultural es siempre *relacional*: aquello que presenta sólo es posible descubrirlo con profundidad a través de la comunicación directa entre los ciudadanos usuarios y el equipo que facilita el servicio.

### 171

Los servicios culturales públicos son el instrumento para mantener, proponer y transformar la *cultura humanitis* que como un filón luminoso y dorado atraviesa la historia de nuestras ciudades desde Tebas y Alejandría a Grecia, Florencia, Roma, París, Barcelona o Salamanca: la cultura de la humanidad del hombre, la cultura del hombre como centro de todas las decisiones, posibilidades y todas las cosas. Junto a esta *cultura humanitatis* que encontró en el renacimiento y el romanticismo una nueva reformulación, que los gestores y equipos culturales deben conocer e interiorizar —siempre me ha asustado la sin cultura de muchos de ellos—, corre *el horror de la esclavitud*, del hombre máquina, el hombre sometido y humillado, el hombre comprado y el hombre instrumento y objeto.

### 172

Cultura es todo aquello que hace posible el texto del credo: *et homo factum est*. Cultura es humanización. Cultura es sentido: sentido para nuestra vida de ciudadano/ciudadanos que se teje con humanidad o con esclavitud. Con solidaridad o con exclusión. Con creación o con consumo.



Hilos para este tapiz los encontramos, en las ciudades, en los servicios culturales públicos. Hilos y trapos. Sugerencias y esbozos. Manos que ayudan y momentos de iluminación. Energías y esperanza.

Con la cultura el ciudadano se hace. Se mantiene y crece.

### 173

La calidad de los servicios culturales opera milagro: hace que un departamento/organización pública pase a tener un rostro conocido: tenga personalidad y sea valorado a los ojos de los ciudadanos que son *usuarios* posibles del servicio.

Pero además, valorada la organización cultural, los ciudadanos pagan el servicio con sus impuestos y aportaciones de socios. Y quieren no sólo saber qué se hace con su dinero: quieren *comprobar que se gasta* en óptimos y útiles servicios.

Por si fuera poco, estos ciudadanos usuarios/pagadores son también *electores*: votan quién da servicios de calidad. Cada día optarán más por quien está por la calidad en servicios culturales.

### 174

Haced un prueba rápida: pedid a varios ciudadanos de públicos culturales distintos que os indiquen cinco servicios culturales de los que hayan quedado *totalmente* satisfechos en más de dos ocasiones.

Anotad, observad, no os quedéis pasmados. Y actualad.

### 175

La calidad de un servicio es difícil de lograr.

Todo servicio es complejo y multidimensional. Y un servicio cultural más.

La calidad debe asegurarse, pues, *en todo el proceso de diseño de la producción* del servicio: está montado para satisfacer las necesidades homogéneas del público de los ciudadanos a quien se dirige.

Y en el momento de su realización concreta *no hay fallos*: hay brío, comunicación, entusiasmo, personalización...

### 176

Los servicios culturales que ofrece un municipio o una asociación de voluntariado ciudadano tienen que satisfacer las necesidades culturales de los ciudadanos. Lo repito y lo repetiré. Pero hay más. Han de crear *marca de calidad*, de confianza.

Han de interiorizar en los usuarios y en la mente común de la ciudadanía que los servicios culturales de la organización siempre responderán a la alta calidad —el estilo definido— de su marca. A saber, si me lo ofrece X, con su logotipo y estilo definido y conocido, confío en él. Voy. Estoy. Me alimenta. Me gusta.

Proponiendo servicios culturales acordados con las urgencias y necesidades de los ciudadanos de hoy, subiéndose a la ola de la tendencia de las inquietudes desde la ciudadanía, como una surfista, para viajar con ellas entre la espuma de sus expectativas, hasta la orilla de la calidad de vida cultural creciente o sostenida, una organización de servicios cumple.

### 177

A menudo, servicios culturales bien diseñados en su proceso de producción no funcionan en su *realización* porque las colas para las entradas en un teatro o exposición son largas y hay poca posibilidad de aligerarlas, la informadora de un servicio de documentación cultural está de un humor negro...

Alguna vez —pocas— un servicio mal producido lo salva su realización: el contacto entre *ciudadanos y personal en contacto*. Algunas veces. Pero ésta no es manera de trabajar.

### 178

Un servicio cultural bien producido comporta haber analizado las necesidades de los ciudadanos que se han de satisfacer.

Pero, también, las *expectativas de los ciudadanos* en el uso del servicio. Y darles *respuesta*.

Así, en un servicio de teatro, se espera que faciliten el folleto explicativo, en uno de exposición de arte, que te sitúen al artista en el tiempo y su obra en su biografía...



No se puede construir grandes entradas marmóreas y, junto a ellas, unos talleres para la práctica de la creatividad sin calefacción.

179

Un buen servicio cultural facilita un plus: el ciudadano usuario valora la organización pública, valora el servicio. Y lo expande. Y se expande.

180

Un servicio cultural tiene que estar en el lugar *adecuado* donde están las necesidades de los públicos, en el momento adecuado para prevenir, anticipar a responder a necesidades actuales y con el formato adecuado en idea, tamaño, personal, comunicación...

Esto es calidad.

181

Sólo los servicios culturales que promuevan la colaboración de todos los componentes de sus equipos de producción están en la cresta de la calidad.

No se trata de un deseo. Es el *método de trabajo* que facilita a los trabajadores de cada equipo de servicios la oportunidad de *proporcionar sugerencias e ideas sobre la manera más adecuada de mejorar el servicio* en su proceso de producción o mejorar la productividad.

Los equipos en servicios culturales han de asumir un papel activo y jamás limitarse a ser meros seguidores de las instrucciones de los gestores culturales.

Esto exige *reconocer y poner en práctica* las buenas ideas que se originan desde los equipos.

182

Si los ciudadanos tuvieran que pedir sólo una cualidad a los servicios culturales, estoy seguro de que sería ésta: *que sean creativos en su idea de utilidad para que esta creatividad les empape su cuerpo y mentalidad*, transformándolos, paulatinamente, en ciudadanos creativos, creadores de vidas apasionadas y ciudades vivas.

183

Calidad de servicio al ciudadano usuario, siempre. Pero también, en servicios culturales, calidad de servicio en el *usuario interno*: los otros servicios del departamento, los otros servicios del municipio o la asociación, un trabajador del servicio con otro trabajador del servicio...

La cadena de la calidad del servicio cultural empieza en la satisfacción del ciudadano usuario, pero *continúa con la satisfacción del trabajador del servicio* y con la satisfacción de la organización pública por cómo se trabaja y los resultados culturales que el servicio obtiene entre los ciudadanos.

184

Cuando la palabra cultura designa cualquier *fast food* inmaterial o se habla de *la cultura balompédica*, hemos de regresar a los servicios culturales, a la dimensión política y de presencia creadora y solidaria que es y ha sido siempre la cultura. Lo *balompédico* es deporte. Y el deporte, hoy, es espectáculo. No es cultura. En la Grecia clásica era otra cosa: educación, celebración ritual... Tenía, en definitiva, un sentido.

185

Los servicios culturales municipales y asociados han de colaborar con los servicios culturales del *sector empresarial*: colaborar y negociar un catálogo de servicios para la ciudad.

Sin el soporte y la iniciativa del sector empresarial, servicios culturales que han abierto las conciencias a Bosnia, el sida o Somalia no hubieran sido tan fáciles ni rápidos.

Con el sector disco, libros o vídeos y cine, en especial, el sector público ha de estar junto a los empresarios que crean en la cultura, la ciudad y la calidad.

Pero deben evitar, los servicios culturales públicos, estampar su logotipo junto a empresas que confunden la creación de riqueza con la especulación salvaje y disfrazan la más burda estafa de ingeniería financiera.

La cultura de la ciudad está reñida con el vampirismo del pelotazo.



**186**  
Un ciudadano de ingresos muy bajos *ya no cuenta* en muchos servicios culturales. Y un ciudadano sin ingresos es *un excluido* de los servicios culturales.

Algo no funciona.  
**187**

Hay departamentos culturales municipales que actúan a lo feudal: la ciudad les pertenece. Y como administrados —qué horror— los ciudadanos tendrán el regalo de un variado surtido de servicios culturales.

Craso error y miopía total.

Los servicios culturales municipales jamás deben ponerse por delante de los servicios culturales que facilitan a la ciudad las *asociaciones de voluntariado ciudadano*.

Más. *Es con el sector de los ciudadanos con quien han de planificar, programar y gestionar los servicios*. Porque los servicios culturales que no incluyen en su proceso de planificación y producción a los ciudadanos nacen con tara: autosuficiencia, como mínimo.

Ambos sectores, además, han de tener presente la oferta de servicios culturales de las empresas para implicarlas en el proceso de planificación conjunta de un catálogo de servicios culturales.

La omnipotencia y la prepotencia cultural municipal están en el cementerio.

**188**  
La cultura surge hoy de las ciudades. Antigamente salía de los monasterios, de las cortes de los príncipes, de los salones...

Hoy la cultura se reinventa en una *red plural de ciudades*. La cultura europea sólo es posible cuando estas ciudades *establecen una colaboración* para la cultura.

El análisis cualitativo de los servicios culturales públicos debería, pues, contemplar algo tan aparentemente sencillo como esto: si se ofrece algún servicio cultural continuado, planificado y producido *conjuntamente* con otra ciudad de nuestro país o tras los Pirineos o el Atlántico. Si esto se produce, la nave de los servicios culturales de esta ciudad va: sabe por

dónde navegan hoy los servicios culturales.

Porque la cultura es la ciudad y construye Europa o Sudamérica, nuestro proyecto común.

**189**  
Hay un *empobrecimiento cultural acelerado* —lento, pero seguro— en nuestras ciudades: una cultura chapucera, alicorta, chata, sosa...

Los servicios culturales municipales y asociativos son fuerza antichoque y propuesta de una cultura vibrante para el cambio de siglo.

Si no lo consiguen —en mucho o en algo— son culpables.

**190**  
Muchos están de acuerdo: crisis de valores. Y se lamentan con grandes lágrimas dramáticas.

Ninguna crisis de valores en cultura: triunfo de la incultura de los especuladores y los intransigentes conservadores. Casi total. Triunfo del espectáculo.

Pero a los que no perdemos la esperanza y la lucha, nos da ánimo *René Char: a cada desmoronamiento, el poeta responde con un salva al futuro*.

A cada necesidad, en la ciudad dormida y con síntomas de desvertebración, violencia y exclusión, el gestor cultural público responde con una salva de servicios culturales de futuro.

Siempre hay futuro si estamos dispuestos a construirlo.

**191**  
En los servicios culturales debe mantenerse en estado permanente la *capacidad de riesgo*: quien va sobre seguro tiene muchas posibilidades de andar sobre lo insignificante.

El abordaje de necesidades culturales exige, siempre, *una dosis de alto voltaje* en creación, innovación, darle la vuelta a la situación, sorpresa, encanto... para plantear servicios que resuelvan necesidades culturales de la ciudad o creen necesidades culturales distintas y nuevas en una ciudadanía cultural extremadamente sosa, conformista y anémica.



**192**  
Anthony Burgess, el de *La naranja mecánica*, un hombre que se esforzó por comprender su mundo y arrearle algunos puñetazos radicales, no soportaba que *el cine esté en manos de abogados y contables, que tienen miedo al arte*. Gran razón.

Yo no soporto que los servicios estén en manos burocráticas o, simplemente, técnicas. O en la de políticos mediocres, directivos conservadores, trabajadores desmotivados y gente sin pasión por la cultura.

**193**  
En servicios culturales no puede, quien los dirija, arrugarse ante las adversidades y la incompreensión, si se tiene *una apuesta cultural de futuro para la ciudad* desde las actuales necesidades culturales de sus ciudadanos.

Es necesario mostrar lucidez cultural para lograr la potenciación y creación de valores culturales contemporáneos, en un futuro incierto, pero afrontado desde la utopía del conocimiento que siempre lucha para una ciudadanía con alta calidad cultural de vida.

Los hábitos conservadores, la estupidez televisiva, los intereses de ciertos mángers, industrias del espectáculo que propugnan lo fácil y simplemente divertido, la incompreensión de políticos culturales... hacen difícil y a menudo casi imposible lo que los servicios culturales han de lograr.

El carácter abierto y de futuro de los servicios culturales, dialogantes, debe superarlo.

**194**  
Los servicios culturales con alta calidad son *intensos en el impacto* de satisfacción.

Algunos servicios son sólo impotentes.

Otros se cachondean directamente de los ciudadanos usuarios y la ciudad: son pompas de jabón, decorado vacuo que esconde a municipios y asociaciones de voluntariado ciudadano que pasan de la cultura, aunque afirman, en los papeles, todo lo contrario.

**195**  
Demasiados servicios culturales son pura

niebla: se montan desde el desconocimiento de las necesidades o *jamás se analiza y valora* si están satisfaciendo de verdad aquello por lo que fueron planificados.

Algunos son, simplemente, noche: parten de una idea de despacho y concluyen en una reunión de despacho: hemos tenido una alta asistencia de público, hemos triunfado. Catástrofe.

**196**  
Los servicios culturales son *lucha ciudadana* contra la *impersonalidad* de la historia de las ciudades y de los hombres.

**197**  
Siempre los servicios culturales son *políticos: crean la ciudad pública*, la única ciudad posible.

La ciudad que se opone al modelo *Washington* en el que *Vincent Foster*, del grupo de *Bill Clinton*, dijo poco antes de pegarse un tiro en la ribera del Potomosc: *aquí destruir a la gente está considerado un deporte*.

La ciudad política, la ciudad de la cultura política jamás puede destruir a los hombres: a ningún ciudadano.

**198**  
La tarea del constructor de servicios culturales es como la de *Otto Wagner: capta su tiempo y el estilo de vida para plasmarla en el arte/servicio*.

El servicio es, así, a la vez, arte y técnica. Como técnica opta por soluciones duraderas, claras y sencillas. Como arte resuelve problemas que se presentan y plantean los ciudadanos. Como técnica se adapta a los recursos disponibles o posibles.

Como los edificios de *Otto*, los servicios están en el seno de la ciudad como centros simbólicos y paradigmáticos de las nuevas formas de vida que se están ensayando y por donde la ciudad y los ciudadanos avanzan.

**199**  
Los servicios culturales facilitan *respuestas positivas* a situaciones de necesidad cultural, a veces alarmantes.



Pero aunque están ligados siempre a la necesidad, con algún toque de angustia en algunas ocasiones, siempre son optimistas: *siempre trazan futuro y posibilidad cultural*. Desde el pesimismo son imposibles los servicios culturales.

Es el estilo de *Bruce Norman*, uno de los artistas plásticos contemporáneos: *siempre que hago algo es como si se lo estuviera enseñando a un amigo*.

Siempre que se hace un servicio cultural es para ofrecérselo a los ciudadanos, como amigos.

### 200

En servicios culturales no necesitamos servicios *importantes*: nos urgen servicios de *calidad* que respondan a necesidades culturales o que las provoquen.

Son los que transmiten solución, emoción, sensibilidad, obertura, intensidad y ganas de repetir continuamente en música, teatro, discusión de ideas, comunicación, pensamiento o vida personal intensa y pública solidaria.

### 201

Los servicios culturales en muchísimos municipios y asociaciones están en la *zona gris* donde se acumulan montañas de interés, voluntad, grandes palabras y proyectos, con gente que hace cosas. ¡Pobres servicios!

Los servicios culturales deben estar en la zona de la calidad excelente y *los resultados visibles*.

### 202

Cuando se habla y escribe una cosa tan poco cultural como *cultura del pelotazo*, los de los servicios culturales debemos protestar: *no debe tomarse la palabra cultura en vano*. Usarla junto a actividades delictivas de bandidos de cuello blanco es blasfemia: descrédito intencionado de *la cultura*.

### 203

Al incuestionable carrusel contemporáneo de poder, dinero, consumismo, productividad, ser el primero, exhibición... los servicios culturales

*oponen* relación, solidaridad, creatividad, trabajo motivado, espontaneidad o comunicación.

Son otra cosa. Y aquí está su *terrible atractivo* y necesidad vital.

### 204

Cuando los gestores y sus equipos culturales *señalan la satisfacción* de los ciudadanos desde servicios de calidad, los burócratas miran sólo el presupuesto.

### 205

Si se estudiara la vida cultural de las ciudades y sus ciudadanos nos encontraríamos con ciudades inmóviles, ciudades moda, ciudades miseria, ciudades deseo, ciudades proyecto...

Contaríamos pocas ciudades de calidad, *ciudades de cultura*.

### 206

El mismo diseño, estructuración y comunicación de un servicio cultural muestra ya un *concepto* de vida.

### 207

Los servicios culturales *intelectualizados* sólo sirven para el museo ciudadano de lo exquisitamente inútil.

### 208

Un equipo de servicios es una *fábrica* de ideas culturales útiles.

### 209

Necesitamos servicios culturales *clásicos*: los que no imponen un modelo de vida, pero lo presentan con un rostro humano.

Y lo hacen con serenidad, con intimidad, con intensidad. Desde la reflexión, el sosiego, el respeto y la luz.

Como la música de *Claudio Monteverdi* o el teatro de *Shakespeare*. O la pintura de *Willem Kooning*, *Piero della Francesca*, *Picasso* o *Mark Rothko*.

### 210

Un servicio cultural es como una escultura de *Miguel Ángel*: *elimina* todo lo innecesario y



ostentoso, todo lo superficial, para *presentar* la idea útil que satisface las necesidades del público que lo mira/usa con una enorme seducción.

### 211

La utilidad de un servicio cultural siempre *sugiere otras utilidades* a quien usa el servicio: *lo abre a un horizonte de posibilidades* no conocidas u olvidadas.

### 212

Los servicios culturales que siempre están en tono nostálgico son servicios melancólicos.

La mayoría de ellos son así porque no se atreven a *afrentar* la realidad actual, dura. Y sueñan. Lo que proponen es puro sueño e imposibilidad.

### 213

Un servicio cultural que no posea un *buen trazo*, un dibujo seguro de su propuesta, estructura y público, nace con defecto. Jamás funcionará.

### 214

Los servicios culturales necesitan *firmitas* o solidez técnica y competencia constructiva. *Utilitas* o satisfacción de necesidades. Y *voluptas* o seducción placentera: motivación de uso inmediata. Entonces son clásicos.

### 215

Una ojeada crítica al catálogo de servicios culturales de algunos municipios y asociaciones hace inevitable la imagen del *parque temático*: lo que ofrecen son un bucólico paraíso perdido de estéticas maravillosas y carruseles de fiestas y espectáculos.

Nada más.

### 216

A la verticalidad de los servicios culturales municipales para la ciudad —casi la única organización en nuestro país en facilitar constantes servicios culturales a los ciudadanos, —le ha sucedido *la circularidad*— *liderada por el municipio*— *de ofrecer un catálogo amplio de servicios culturales desde la coordinación de*

todas las organizaciones públicas: de la administración y las asociaciones de los ciudadanos.

Súmensele, en una unidad de oferta, los de las fundaciones y los del sector empresarial.

Estamos en tiempos de red, de sistemas integrados.

Quien no apueste por ellos navega contra el viento y permanece seco, solo, victimizado y tonto.

### 217

Dice *Signar Polke*, nacido en la antigua Silesia, pintor: *la única razón del arte es hacer algo necesario para los demás*.

Como los servicios culturales públicos.

### 218

Los servicios culturales siempre son algo *peligroso*: rompen esquemas, facilitan más libertad a los ciudadanos y presentan preguntas clave en la vida.

Por esto los servicios culturales deben moverse en lo *menos* sistemático e institucional de la organización.

Nada peor que unos servicios municipales y asociativos culturales que recuerden a los servicios del mando, dirijo y quiero que se obedezca.

### 219

Los servicios culturales facilitan *sentido a la ciudad del sin sentido* para una gran mayoría de ciudadanos hartos de la mierda que destila la bazofia de lujo y la intolerancia por el color de la piel o el otro diferente, la acumulación de riqueza, el espectáculo televisivo sujeto al dios dólar —por algo la primera imagen que se transmitió por el electrodoméstico fue un dólar—, la exclusión, la contaminación de la tierra, la violencia como alimento de los niños... Sentido para ciudadanos que sienten angustia, pérdida, soledad, desencanto, imbecilidad...

El fin lo cuenta *Peter Matthissen* en sus relatos de la ciudad de las ciudades, Nueva York.

### 220

*Joseph Beuys* transformó la *Academia de Bellas Artes de Dusseldorf* en un foro de deba-



*te cultural* para recuperar la capacidad crítica del arte.

Los servicios culturales necesitan miles de *Beuys*.

### 221

A los gestores y equipos de servicios culturales les enseña más *la calle* que los libros, *los ciudadanos anónimos* que los artistas maravillosos.

Así alumbran servicios que son *experiencias culturales*, que hablan de cosas comunes y de situaciones necesarias.

### 222

Los servicios culturales que son sólo un merecido descanso y una exquisita forma de ocio son *servicios de diversión* para el ocio y el placer.

### 223

Los servicios culturales van directamente contra lo que significa y propone *Walt Disney: la vulgaridad* hasta la ignominia de lo que es la cultura.

### 224

Los servicios culturales no proponen desde sus ideas útiles *la verdad*: se limitan a proponer *la razón creadora y solidaria* como manera de vivir en la ciudad y la vida.

Una razón dialogante y sensible, ciudadana.

### 225

Hemos amado mucho a las artes y a los artistas, en servicios culturales, porque estábamos convencidos que el arte era el medio más certero para *revelarnos el mundo* con un lenguaje directo, penetrante y comprensible para una inmensa mayoría.

Fue. Hoy no es así.

### 226

Fue así hasta *Picasso*. Después el arte se ha vuelto opaco. Con más sombras que luces. Sólo habla *de sí mismo* en un monólogo senil, aburrido, críptico, caduco.

Se ha transformado en dinero, en senda

exclusiva para un grupo de iniciados fanáticos. En novedad por la novedad estéril.

No hay, en su propuestas, iluminación.

Pero hay excepciones: gente que crea en los *márgenes* del arte. Gente que propone creatividad para nuestro mundo, sin ínfulas de artista. Éstos son los que han de colaborar en la producción de los servicios culturales para las ciudades de hoy.

Éstos y los que nos proponen *descubrir e interpretar* la rica y desconocida cultura europea y mediterránea para nuestro tiempo de *reality show*.

### 227

El tiempo de la ciudad para una *cantidad enorme* de ciudadanos es un tiempo de sopor. Un tiempo con los colores fríos de *Edward Hopper* en sus habitaciones de hotel: un tiempo de soledades, de amores imposibles, de vivencias mediocres, de temores y grandezas cotidianas, con ciudadanos viviendo colgados en el abismo de sus vidas que quieren más llenas, felices, esperanzadas y abiertas. Vidas distintas, siempre. Los servicios culturales en este *continuum* de ciudad introducen la novedad rotunda de la *presencia del otro*: de la idea útil, distinta, sencilla, brillante y contundente que interroga y propone. Y de los *otros*. El servicio cultural no es una fotocopia nuestra: es alguien/algo que nos mira y nos llama. Increpa y motiva a la acción. A lo diferente.

El servicio cultural es lo *radical diferente* que despierta responsabilidad, horizonte, maneras y visión.

Despierta otras cosas, otras vivencias posibles en el vivir, relacionarse, crear y comunicar.

El *otro* es la idea del servicio que a uno *le sale al encuentro*, en su necesidad/expectativa, desde la comunicación.

En el servicio cultural el otro y el ciudadano usuario *se encuentran*.

En este encuentro, todo es posible.

### 228

Los servicios culturales municipales han sido, hasta el noventa y dos, la *locomotora de las propuestas culturales* en los municipios.



Con aciertos y algunas faraonadas.

Se ha trabajado mucho cuando uno contempla el horizonte desierto del setenta y nueve. Pero hoy es el momento de que la locomotora sean otras organizaciones de los ciudadanos: el sector asociativo cultural, en especial, y el sector empresarial y sus fundaciones.

¿Por qué? Por razones fuertes: la ciudad no le pertenece ni puede crecer más el gasto público. Ha de decrecer. Los municipios no pueden continuar haciendo de locomotora económica, social y cultural de las ciudades solos. Han de liderar. Pero son las organizaciones de los ciudadanos, no lucrativas y lucrativas, quienes han de poner los motores en marcha y, después de los largos años de arrastre municipal/administrativo, asumir lo que *se espera en las ciudades* democráticas de ellas: organizaciones dinámicas, cooperantes y activas.

Los municipios, en cultura, no pasan a furgón: lideran y van junto o después de la locomotora. Porque la ciudad no es del municipio.

La ciudad es, especialmente, de la gente organizada en asociaciones de voluntariado asociativo, primero.

### 229

¿Tecnología y técnica en servicios culturales? Sí, claro: la *necesaria*. Pero la necesaria para ligar la idea útil con su público objetivo. Y poder evaluar la satisfacción, introducir mejoras de calidad... Mínima técnica, pero eficaz y eficiente.

### 230

Todo lo que es *espectáculo de supermercado* no es presencia real: no cabe en las ideas útiles de servicios culturales públicos.

Para vertebrar las ciudades, rotas ya por minorías/mayorías violentas, excluidas o desesperadas, donde abundan cada día más los ciudadanos que se cuelgan del yo como único regulador de la propia existencia, alimentado en el supermercado de lo fácil y autocomplaciente, se necesitan servicios culturales públicos.

Es necesario inteligencia creadora —no fantasía de baratijas— para proponer servicios culturales, con resultados constables, a *públicos no demasiado habituales* en los servicios de la cultura.

Que estos públicos hagan suya la cultura pública es problema no de los públicos de ciudadanos: *es el problema de los servicios culturales públicos, municipales y asociativos*.

### 231

Un servicio cultural nuevo —o un conjunto— deben proponerse un *primer tiempo de agitación y movilización* en la ciudadanía, la organización y otras organizaciones.

Para pasar, después, a *la etapa de cotidianidad*: de equilibrio entre lo que se ofrece, lo que cuesta...

Y avanzar hacia una *de productividad*: con menos, o lo mismo, ofrecer más y mejor servicio.

### 232

Algún servicio cultural debe concebirse como un *comando loco* para movilizar dormidos, agitar pasividades, provocar asombro y dinamizar la ciudad del mínimo esfuerzo cultural.

### 233

Estoy hasta las narices, hastiado y harto de tanta defensa a ultranza —grito en alto de dignidad— de la sacrosanta libertad del mercado.

Lo oigo de todopoderosos empresarios de la comunicación televisiva que nos llenan de basura, a los grandes grupos de la prensa que provocan la noticia siempre con escándalo de la primera página, al mánager total de la casa de discos que busca pasta y no música, al editor a quien sólo le interesa el número de ceros que sigue al último gran novelista descubierto o reconsecrado...

Porque amo —amamos la libertad— y amo —y amamos a los ciudadanos— que son mucho más que un *mercado de esclavos para la compra*, creo que los servicios culturales



públicos van directamente contra esta libertad y están junto a las necesidades reales de la gente.

### 234

Los servicios culturales públicos municipales han sido desarrollados más en *beneficio de la administración* que de los ciudadanos a quien, sobre el papel, se ofrecen.

Esto es grave y mancha sus servicios culturales que necesitan un raspado profundo para ser servicios *con los ciudadanos*. Sólo. Y será suficiente.

En servicios culturales ha abundado mucho *listillo cultural*: gente que ha ofrecido las cosas que le gustaban a él, que ha ofrecido no presencias contundentes para las necesidades actuales de los ciudadanos, sino gadgets, bibelots, tonterías, cosas monas, algún mueble de lujo, mucho lustre y estupenda presentación. Pero cuando analizas el servicio, hay tongo. Hay nostalgia, sólo forma y ausencia.

### 235

Los servicios culturales públicos han de plantearse como *reformistas* porque las organizaciones y los ciudadanos tienden a la comodidad fácil y al conservadurismo egoísta.

Y conjugan creatividad con solidaridad.

En los ochenta conjugaban creación con novedad, esplendor, deslumbre y ornato.

### 236

Hay, en todas las ciudades, un substrato cultural profundo que actúa de mente viva y corazón activo en los ciudadanos.

Esta mente/corazón en el subsuelo de las mentalidades y las costumbres se seca, ahoga, paraliza, convulsiona...

Necesita *alimentarse*.

Los servicios culturales municipales y asociativos son el maná que lo fertiliza, dinamiza, lanza, transforma en emergente, lo sitúa en un horizonte abierto, le inyecta creación y lo llena de solidaridad.

Sobre *la superficie de la piel de la ciudad*, y desde cada poro de cada uno de sus ciudadanos, la vida, entonces, es de *alta civilidad*.

### 237

Antes le pedíamos a los servicios culturales que fueran esplendorosos: eventos, equipamientos y estrellas.

Hoy les pedimos que sean *sinceros*.

### 238

En nuestro mundo demasiados servicios culturales quieren ser —los muy tontos— *más que nadie y antes que ninguno*.

No son servicios culturales públicos: son apuestas/competición en el gran mercado del gran consumidor/gran votante.

### 239

Un equipo de servicios culturales es un *artesano zapatero*: sabe pensar y construir el zapato justo para la necesidad concreta de un público objetivo.

Lo personaliza y lo produce *con el mínimo material y el máximo resultado*.

### 240

Los servicios culturales hoy andan *desarmados*: o proponen algo inviable o tan soso que no movilizan a nadie.

Un servicio que no movilice voluntades, excite sensibilidades, atraiga... es un servicio cultural pasteurizado, débil, anímico y superfluo.

### 241

Las ciudades necesitan crecer económicamente, pero especialmente han de *crecer culturalmente*. No es frecuente. Comporta interrogantes inquietantes la debilidad de esfuerzos y recursos para los servicios culturales. ¡Se priorizan y potencian tan tenuemente! Hay mucha artillería de discurso y palabras al viento. Pero la calidad es mísera.

¿Queremos avanzar hacia unas ciudades con una élite cultural y una masa cultural sólo divertida? ¿Optamos por una cultura con dos velocidades: la de los ciudadanos crítico/activos y la de los ciudadanos conformista/pasivos? ¿Nos instalamos en ciudades con una gran precariedad cultural, sin servicios culturales cotidianos, vacías, donde el bagaje cultural de los ciudadanos es una librería con alguna



enciclopedia comprada para el adorno o el niño, salidas para la boite...? Una ciudad minusválida cultural. Pobre. Excluida del crecimiento desde la cultura cualitativa que aporta vida más llena, más cotas de humanidad.

En la *Unión Europea* existen cincuenta millones de pobres sociales. ¿Cuántos millones existen de pobres culturales, de pobres de sentido? La pobreza cultural no es algo nuevo en las ciudades. Lo que es radicalmente nuevo y preocupante es el crecimiento exagerado que nos ha regalado un mayor bienestar económico y un mayor empobrecimiento del alma.

En estas ciudades de miseria cultural, ¿quiénes usan los servicios culturales públicos? Un 20% como máximo de sus ciudadanos? ¿Están las organizaciones de los servicios satisfechas con esta cota? ¿Cómo se plantean llegar a un 40% y a un 90%? ¿Se puede vivir cotidianamente en la miseria de ningún libro, ningún teatro, ninguna música, ninguna obra de arte, ninguna colaboración con un grupo de expresión y comunicación cultural? ¿Se puede vivir sin sentido, en el vacío? ¿Es esto vida ciudadana? ¿No estamos ante una opción opaca de vida vegetativa/ económica, media vida a lo sumo?

¿Se opta por un 70% de exclusión cultural? *Excluido cultural* es el señor amo de un próspero negocio, sólo feliz con su dinero y el acumular más y más, el señor que trabaja en una fábrica y sólo es feliz con el fútbol, la señora de la administración que sólo es feliz en autolucirse a la moda última, el joven que sólo es feliz entre los neones de la noche...

¿Se opta por el segmento de ciudadanos que ya usan los servicios culturales? Y dejamos tirados a los otros en la noche del sufrimiento que conlleva siempre la miseria cultural: poco vuelo en la vida, mediocridad en la comprensión del mundo, discapacidad para afrontar retos o expresarse y comunicarse, vidas sin perspectivas y azotadas por una monotonía atroz...

¿Qué hacer? ¿Cómo asegurar una ciudad más culta en todos sus ciudadanos y desde todos sus ciudadanos?

La cultura es humanidad para las ciudades donde la ciudadanía compra y vende, plantea

futuros comunes, se ama y se odia, batalla y sueña... En estas ciudades, desde los servicios culturales, podemos proponer una cultura otra.

En las ciudades vivimos el 90% de los ciudadanos. Aquí es donde se innova y donde se visualiza la problemática insolidaria y acreativa de la falta de cultura, del *hacia el cero cultural* en el que andamos como ciudades.

No soy pesimista. Sólo soy un innato luchador cultural. Sé que la ciudad es el espacio de la cultura política: de las respuestas públicas a las necesidades de la ciudad. Y sé que desde estas respuestas se genera y se crea la cultura que cualifica la calidad de vida de las ciudades y sus ciudadanos en los talleres y teatros, el pensamiento y la fiesta...

Y, también, en la vida cultural del cada día de sus ciudadanos. Fundamental.

Estamos hoy en unos nuevos tiempos. En un revolcón sobre lo que son y sirven las ciudades. En un replanteo cualitativo en la vida de muchos ciudadanos.

Los ciudadanos piden, en las ciudades de nuestro occidente empachado por el consumo y campo de batalla despiadada para el beneficio depredador de las multinacionales, que se haga más presente la política: *la presencia de lo que es público*, la respuesta contundente a desigualdades intolerables, a zarpazos mortales al medio ambiente, a la libertad invocada sólo para enriquecerse, a la inseguridad que provoca la vida/sin/sentido... Los ciudadanos desean hombres y mujeres públicos, políticos, íntegros, auténticos, líderes, dialogantes que ocupen espacios de poder en las organizaciones públicas, sin creerse poderosos, en las organizaciones públicas de servicios culturales.

Estos hombres y mujeres deben tener claro —y no lo tienen— que el cambio profundo que les piden y exigen los ciudadanos desde los equipos de gobierno municipal y asociativo sólo se alcanza *desde la cultura*. Y no sólo invirtiendo más dinero.

Las ciudades y los ciudadanos saldremos adelante si hay una opción decidida por estilos de vida menos fundamentalistas, exclusivistas y dogmáticos. Esto es cultura en estado puro.



La política cultural y los servicios culturales hoy no son —como son— periferia de las políticas y servicios para la ciudad. Deben convertirse en su núcleo. Más. La cultura ha de *tintar* toda la política global de una institución de gobierno municipal y asociativa para la ciudad.

La cohesión de la ciudad —la ciudad, pues— y la calidad de vida se crea y potencia desde la cultura/política que es solidaridad y creación de soluciones concretas para problemas contemporáneos.

242

Kierkegaard anotó en su diario: *la vida se ha acostumbrado demasiado al subjuntivo. Haz, oh Dios, que posea fuerza indicativa.*

La misma pregaría podrían rezar muchos gestores culturales: sus servicios son terriblemente subjuntivos. Sugieren, desean, proponen... Pero no indican: *no optan por resultados*, no señalan lo concreto, no presentan realidad...

Lástima que no acostumbren a rezar a la diosa de los resultados.

243

Nunca me ha gustado *la dimensión difundista* en servicios culturales. Prefiero la dimensión para la calidad de vida, que tantas veces se halla en falta.

La dimensión de calidad de vida se lleva mal con servicios culturales conformistas y escolásticos —o servicios que se repiten a sí mismos con variantes— porque la calidad de vida *necesita inquietud* más que autocomplacencia.

244

Un gestor, en servicios culturales, jamás puede estar *del todo satisfecho* porque exigen, de por sí, cuestionamiento, cambio continuado para la excelencia...

Cuando se está satisfecho —o se confunde la insatisfacción con el lloro— los servicios culturales de una organización empiezan a morir.

245

Hemos de lograr, en poco tiempo, que junto a los indicadores de calidad de vida tales como

la vivienda, la salud, la seguridad, la reinserción..., que se han introducido para el todopoderoso indicador económico, se tengan presente *indicadores culturales* como lectura de libros, asistencia a conciertos y teatros, pertenencia a asociaciones culturales, visitas a museos y exposiciones, grupos de teatro y música amateur... para indicar la calidad de vida global de las ciudades.

Claro que para lograrlo, los servicios culturales deberían disponer de *servicios de medición*. Y deberían fijarse *resultados que conseguir* en un tiempo fijo. Muchos pobres de espíritu se oponen a esto porque son cifras. ¡Y ellos están por la calidad!

Y Que un 60% de los ciudadanos de este país asista al teatro en cinco años es cantidad y exponente claro de calidad de vida. Porque teatro es, siempre, algo más que bingo o culebrón.

246

El servicio es el otro: el usuario es quien descubre/hace suya la presencia real/idea útil del servicio cultural y le da su significado definitivo: la comprende y la *incorpora* en su vida cotidiana para que sea levadura de calidad.

Siempre insisto que el servicio cultural empieza por las necesidades del ciudadano. Pero es que *el servicio termina también en el ciudadano*: en la satisfacción de hallar la presencia que buscaba y que confiere solución significativa a sus necesidades.

De ahí la importancia, en servicios culturales, de la estructuración del servicio: la presencia debe *notarse*, rotundamente. De ahí la importancia de la comunicación: la presencia *motiva* el uso. Y de ahí, también, la importancia del personal en contacto: son quienes facilitan la *personalización* de la presencia para que se convierta en *significado* para cada ciudadano usuario de un servicio cultural.

Si un ciudadano no encuentra, desde el uso del servicio, significado propio a la presencia del servicio, el servicio es deficiente y la satisfacción pobre: el servicio es una inútil/presencia significativa.

El ciudadano, desde la misma piel del servicio, interioriza y reconstruye la presencia como



algo útil para su cotidianidad: para su vida.

247

Camus, uno de los olvidados, nos recordaba la suma necesidad que tenemos de emociones primarias, de impactos gestores encontrados en la *permanente búsqueda que el humano realiza a través de los atajos del arte*.

Si cada uno de los servicios culturales de un catálogo, especialmente los que presenten y faciliten las artes, no son un atajo que facilite esto, son un muro.

En ese encuentro, uno se vacuna contra la superficialidad vacua, el exceso de consumo, la violencia cada día más en uso en sus múltiples formas, la mentira de aparecer y no ser. Y la pasividad.

El *chispazo* que se produce vuelve tinieblas los neones del reclamo de lo secundario y la lucecita del electrodoméstico del espectáculo de la banalidad que alumbra el cadáver de vidas pasivas hasta el asco.

248

Un catálogo de servicios culturales de calidad es un bosque con árboles diferentes que crean oxígeno cultural *con su presencia* entre las diversas necesidades de la ciudad. Y nos devuelve la transparencia de una vida personal y ciudadana con un horizonte abierto a la serenidad de la esperanza de mayor calidad de vida sin depredadorismo.

249

Un servicio cultural no propone ni busca el éxtasis y el deslumbramiento: *hace posible la presencia y la iluminación*.

No es escaparate. Es *taller*, siempre, de actitudes, valores, usos y acción.

250

Cuando los servicios culturales se convierten en una finalidad en sí, son un estorbo en las organizaciones públicas.

Cuando los servicios culturales son un *instrumento* para facilitar presencias/significado a las necesidades culturales de los ciudadanos desde las que construir calidad de vida, los ser-

vicios son útiles y se convierten en la joya de una organización.

251

Cada día estoy más convencido de que el bienestar cultural surge poco de los servicios de la administración pública, que tienden demasiado al espectáculo: surge a raudales de la multitud de servicios culturales que, en *cada barrio de la ciudad*, facilitan —o deberían facilitar— las asociaciones de voluntariado ciudadano. Subrayo deberían facilitar, porque muchas asociaciones culturales de los ciudadanos todavía están anémicas, a pesar de los procesos de reconversión del sector asociativo.

Son los propios ciudadanos que autoorganizados en asociaciones culturales deben *buscar y facilitar* significado a sus vidas y proponer significado a las vidas de los ciudadanos que están lacerados por el sin sentido.

Pero el asociacionismo anda raquítico, llorón, esperando que la administración pública lo mantenga...

Muy mal. El asociacionismo cultural de los ciudadanos en el cambio de siglo debe convertirse en la red de organizaciones que *impriman* calidad de vida cultural a la ciudad.

252

1992 fue el año final de los gestores/estrella y los servicios/espectáculo en cultura. Y sus aspirantes.

Nunca fueron estos gestores y estos servicios mi sueño, ni mi trabajo. Siempre disentí. Muchos me miraron con ojitos de nuevos ricos, como un pequeño paria enamorado de lo sencillo, directo, cálido y relacional.

Toda la cáscara y farfolla de esta profesión debe barrerse y regresar a la *médula*: a la cultura. Sentará bien. Sobre todo a los ciudadanos y a la ciudad.

En esta profesión —la de gestores de servicios culturales— lo importante está en *leer y priorizar* necesidades, en presentar ideas útiles para encauzarlas y satisfacerlas, en trabajar con los artistas para aportar presencias reales para un público concreto y un tiempo



determinado... Es necesario recolocar el coco en la profesión.

Los gestores culturales son intermediarios, los elaboradores, los productores... Jamás los protagonistas. Los *protas* son los ciudadanos.

Como tampoco son protagonistas los críticos, esos periodistas que blandiendo la espada de que ellos son la voz de la verdad y la libertad de expresión, se erigen en justicieros. La mayoría esconden un puñado de hipocresías y sed de poder.

### 253

La calidad de vida es proyecto de vida: no hay vida cuantitativa, plena, si no hay voluntad de construirse *un proyecto propio de vivencia* de la cotidianidad.

Éste proyecto puede ser narcisista, encerrado entre fronteras de defensa. O abierto: construido desde el diálogo con los otros. Este es el proyecto de los hombres y mujeres que optan por ser ciudadanos.

Bien. Los servicios culturales públicos son el instrumento básico para construir, como un *lego*, este proyecto cultural de vida abierta, ciudadana.

Cada ciudadano se acerca a ellos —los usa— porque lo desea: le importa en su vida aquello que es inmaterial. Porque sabe que en lo *inmaterial* se esconde la presencia —el significado— que *facilita sentido* y peso de humanidad a su cotidianidad, a su vida.

Lo increíble de nuestro mundo está en descubrir que lo que es fundamental para la vida es el amor, las artes, la lectura, la música, el paisaje saboreado, la relación, la solidaridad, la esperanza, el no pararse... Todo esto es inmaterial: no lo facilita el consumo.

Los servicios culturales públicos son, en la ciudad, *posibilidades nucleares de calidad de vida*: de proyecto de vida personal y ciudadano.

Aquí encuentran, los servicios culturales, su indispensabilidad y su alta exigencia de calidad significativa.

### 254

Demasiados gestores culturales son el centro de los servicios culturales y la cultura de la ciudad. Horror. Los servicios culturales

desempeñan un papel importante, necesario, básico en la ciudad. Punto. No los gestores.

Muchos municipios y asociaciones, así, han reaccionado contra esta profesión por empacho: ha habido muy bellas palabras acerca de las grandezas de la política cultural y bla bla bla. Pero escasos resultados tangibles y visibles. Algunos han estado en esto de la gestión cultural por puro *afán de poder*. No por amor y pasión por la cultura. Y han emboscado su sed y su incompetencia con floripondios diversos de técnicas de gestión, lamento de presupuestos escasos, poco interés de los políticos, públicos que pasan de todo lo que se les propone...

No son de fiar. Más: no deberían de tener un espacio en la profesión.

### 255

— Hay servicios culturales que son insípido *fast food*.

La falta de sabor en el alimento que ofrece el servicio se aprovisiona con el color y el sabor de las salsas de una comunicación en tecnicolor, un equipamiento de lujo y un artista de la galaxia del espectáculo en los ceros de los honorarios.

Comes —lo usas— y no notas nada.

La ciudadanía no se engaña: establece contacto, pero *huye* despavorida.

### 256

A lo bruto: necesitamos pocos servicios culturales de difusión cultural y ninguno que sólo suponga la creación de infraestructura mona.

Hoy necesitamos una multitud de servicios con una mentalidad nueva para *atraer públicos ciudadanos* y convertirlos en fieles amantes de la cultura desde la modificación de sus hábitos de vida miserabilizados por el esplendor del consumo zombi.

### 257

Ni lo nuevo como novedad ni la fantasía como invención tienen nada que ver con los servicios culturales: no son una boutique de lo último ni una caja de sorpresas.

Lo nuevo y la innovación *no son garantía* de satisfacción de necesidades.



258

Los servicios culturales, como el arte, en las ciudades de hoy siempre tienen algo de agresión: provocan malestar crítico. O, en positivo, *ganas de transformación*, de mejora cualitativa.

Los servicios culturales son, siempre, avance.

259

Cada día me alejo más de la gestión cultural entendida como sólo gestión de recursos, por más necesaria que sea. Porque, en cultura, necesitamos no sólo gestores: urgen gestores de organizaciones culturales de servicios para *satisfacer las necesidades* de los ciudadanos.

Esto es otra cosa.

260

El catálogo de servicios culturales es la carta de cultura —*el menú de calidad y felicidad*— que se presenta anualmente a la ciudad para su motivación, alimentación, goce y opciones.

En nuestras ciudades de occidente, enfermas por tanto esplendor inútil, la cultura es punto de vivencia original y de situación sincera en la línea de flote de la *otredad*: de otra vida, de la vida diferente.

261

Los buenos/satisfactorios/cualificados servicios culturales son el resultado final de un *largo proceso de trabajo*: de durísimo curro.

262

La cultura *religa* al hombre con la ciudad y a la ciudad con lo que quiere ser.

Los servicios culturales son las cuerdas para este religamiento: los puntos de sutura.

La cultura —y sus servicios— tienen hoy un tono de religión secularizada, laica. Pero en esta religión los ciudadanos nos vivimos como pequeños dioses dialogando, cooperando y creando en el paraíso armónico que queremos en toda la ciudad.

263

Los servicios culturales van contra los sepultureros de la felicidad, el teatro, la historia, la biosfera, el Amazonas, la ética, la comi-

da casera, el atún del Atlántico, la imaginación, la política, el libro, la solidaridad, la libertad o la creación: *son futuro* por adelantado.

264

Los servicios culturales siempre proponen *conversación ininterrumpida sobre otro modelo de calidad de vida* o sobre más calidad de vida: los usas o pasas. Pero están aquí. Son faro de diálogo, posibilidad de salto cualitativo.

Presentan siempre apuesta para algo distinto. Huelen a vida, sorprendentemente. Son *algo para alguien*.

265

Los servicios culturales —en alemán lo digo que hace más culto— son *existenzminimum* para una ciudad de ciudadanos.

Los servicios culturales han de pasar de *Camelot a Scherwood*: de la corte refinada y arrogante, donde han vivido demasiado, a la hueste jovial de arqueros briosos y arrojados que luchan por una ciudad y un mundo distinto.

Son, así, *los mínimos para una existencia personal y ciudadana cualitativa* en una ciudad siempre en enfrentamiento de tendencias. Enfrentamiento dialogado.

266

Los servicios culturales no hacen ruido: son como las nueces. Suenan a lleno de presencias apabullantes. No son espuma. Proponen zozobra ante las verdades demasiado ciertas. Se presentan con una naturalidad contundente. Se administran según necesidades. Alborotan interioridades calmadas por el consumo. Sacuden como una descarga eléctrica. Algunos, sin embargo, son como la tarde larga que invita a la reflexión sosegada, quieta, calma, plena.

Desde ellos se opta por una *vida imaginada*. Personalmente, en el pequeño círculo, en el territorio circundante, en la red de ciudades de nuestra Europa y, lejos, en nuestro mundo. Vida imaginada: vida cotidiana otra, real.

267

La cultura, en la vida estereotipada, es sacramento: presencia *otra* contundente: *lo*



*auténticamente humano* que es solidaridad y creatividad en estado de acción.

Como sacramento, la cultura y sus servicios cultural/sacramentales es algo que siempre se encarna en la ciudadanía y la ciudad. Los servicios culturales, que presentan directamente pensamiento y acción de cultura en estado desnudo, son comunicativos, claros, apetecidos y son fermento de civilidad. Los demás son estereotipo.

### 268

Europa es telépata. Se planta ante la tele más de 240 minutos cada día. El 50% o 60% de los europeos sólo opta por un tipo de actividad cultural: Europa es unidimensional en la cultura de sus ciudadanos. Dos de cada tres ciudadanos no salen nunca de su casa para asistir a un acto cultural: Europa se encierra en su piso con candado.

Europa lee más, pero con menos lectores: uno de cada tres no lee nunca. Los adeptos al cine tienden a ser estudiantes o profesionales.

Europa va al teatro en los Países Bajos y Finlandia: un 40% de sus habitantes. Pero en España, un 10%.

Un consuelo: un 10% está en asociaciones culturales, que suben.

¿Qué dicen y proponen los servicios culturales en este paisaje gris?

### 269

Mil millones de personas viven en la pobreza en el mundo. Para ellas, ¿qué servicios culturales y para qué?

### 270

En España, la lectura diaria, el teatro y la visita a museos *ha descendido un 19%* en los últimos años. Un 42% de ciudadanos de más de 18 años jamás lee. Más de un 60% no escucha jamás música grabada. Un 51% no ha ido jamás al teatro. Vemos la tele 3 horas y 6 minutos cada día. Un 85% es adicto a la tele diaria. Y un 1,5% de jóvenes va al teatro.

Los que están dirigiendo y gestionando servicios culturales *deben dimitir* en su globalidad.

### 271

A veces tengo la impresión de que la cultura

no es para los del islote y el supermercado de plástico que todo lo invade y transforma en pasivo, sometido e incomunicable. Y es para ellos. Especialmente. Para los que compran cada día en el *supermercado de las apariencias*, servicios y productos espléndidos que esconden, bajo el envoltorio, el deshecho, la casta, el deterioro, la superioridad, la destrucción, la pirámide, la sequedad y el poder.

Desde el supermercado, después de atiborrarse de compra y gozar de sus ligeros placeres *adormecedores* y falaces, los ciudadanos piden, a gritos, servicios culturales: *presencia, emoción, horizonte, pensamiento, placer, sosiego y disparo contra toda monotonía.*

### 272

Para ser gestor cultural hay que gustar de una *cierta soledad y observar*, desde ella, directamente la ciudad desde los plurales silencios opacos de los ciudadanos.

Y después, *crear* servicios sonoros.

### 273

Hay mucho servicio cultural *vacuo* que pide un asesinato premeditado y un entierro discreto.

Hay mucho servicio cultural pasivo que nunca *se funde con los ciudadanos*, renovando la ciudad. Son servicios melindrosos, carcomidos, inútiles.

### 274

La llave de oro para los servicios culturales en nuestras ciudades es *competitividad*: mejores que otros servicios, con más resultados de incremento de vida cultural activa, siempre en primera línea de impacto cultural, con costes bajos y alta rentabilidad para los ciudadanos.

Competitividad, pues, en todo lo que los servicios culturales ofrecen.

Y competitividad, también —y muy especialmente—, en cómo lo comunican.

Los buenos servicios culturales son siempre competitivos. Hemos de optar.

Porque un film de *Eric Rohmer* no es igual que un *Schwarzenegger*. Lo primero es cultura. Lo segundo, basura.

Porque no podemos seguir representando a



*Calderón, Shakespeare, Moliere* siempre con subvenciones altísimas. Han de ser casi rentables.

Porque *Donald* no puede barrer a *Tintín* en los niños y niñas de Europa.

Porque los libros no han de ser, en su publicación, un acontecimiento de fiesta social: han de ser una aventura personal en su lectura.

Porque no cualquier trozo de mancha es arte, caro o carísimo.

Porque la belleza nunca es mediocridad, ni el genio es dinero y promoción.

Porque el cuarteto de música que interpreta *Brahms* no ha de ser siempre el mejor y sí siempre música.

Porque un taller de aprendizaje en las artes es un espacio de presencia.

Nada es, felizmente, ni igual ni lo mismo.

### 275

En un catálogo de servicios culturales para los ciudadanos de hoy, están los servicios culturales para minorías étnicas, los servicios culturales para la multiculturalidad de las ciudades —que no significa que todo es igual—, los servicios para el acceso de las minorías étnicas a la cultura de la ciudad que las acoge, o viceversa.

Los servicios culturales del futuro cada día serán *más mestizos* o nuestras ciudades serán una anécdota cultural.

### 276

Servicios culturales para la calidad de vida cultural no es lo mismo que servicios culturales para el *consumo de las artes* y los productos culturales.

### 277

El orden de los factores en la producción de los servicios culturales *altera totalmente* el servicio.

Partir del dinero de que se dispone, de la propuesta de un *mánager*, de la inspiración propia o de un artista... enfoca el servicio a la catástrofe por inútil: su concepción está preñada de falta de realidad.

### 278

Del exhibicionismo postmoderno de muchí-

simos y tontos servicios culturales, simple abalorio triunfalista, pasamos a *un tono más existencialista*: más preocupado por la vida en diálogo, múltiple, la resolución de problemáticas dejadas en el desván, preocupación más internacional...

### 279

Olvidémonos de la cultura angloamericana, con su esperanto de tecnificación, simplificación de dominio. Y *regresemos a nuestra cultura*, la de Europa que es, en palabras de *Robert de Ventós*, a la vez, fe/duda, pensamiento mítico/ pensamiento crítico, empirismo/racionalismo, existencia/idea, particular/universal, problematización/reformalización, filosofía/ciencia, cultura humanística/cultura científica, antiguo/nuevo, tradición/evolución, reacción/revolución, individuo/grupo, inmanencia/transcendencia, hamletismo/ prometeísmo, *Quijote/Sancho*... Es complejidad y mezcla.

¡Qué tierra más fértil para pensar ideas de servicios *con* los ciudadanos y las ciudades!

### 280

Cuando ganar dinero no es lo importante — es lo único— *algo hemos hecho mal* desde la cultura, los servicios y sus gentes.

### 281

Si los servicios culturales no tienen soplo —no hay *resultados manifiestos*— es el momento para sentarse y decidir en qué servicios se está, qué se conserva, qué se cambia, qué se tira, qué se introduce...

Sin lloro alguno.

### 282

El gestor cultural es un jugador de ajedrez. Se concentra en la jugada de las *necesidades del otro y la propia de la idea útil* del servicio. Tiene paciencia infinita. Y osadía. Está para ganar, siempre.

### 283

Los servicios culturales son como la música de *Juan Sebastián Bach*: de una atracción irre-



sistible, serena, emocionante, inteligente, con una *arquitectura nítida de respuesta* a necesidades culturales. Ponen a disposición del ciudadano, porque la llevan en su seno, una visión del mundo penetrante, cualitativa y concentrada.

Los servicios culturales en la ciudad de hoy, como la música de *Bach*, son siempre un milagro. No son un servicio más.

#### 284

En buenos servicios culturales acontece el verso de *Cernuda*: *lo que siendo efímero se sueña como eterno*.

Después, fuera del servicio, se intenta que el verso *sea* vida cotidiana.

#### 285

Los servicios culturales son *amarras para impedir el naufragio de una civilización*: la que cree en el hombre y la ciudad. La que se piensa y se edifica para compartir y sentir, con más intensidad, la vida.

#### 286

Si los servicios culturales no saben con rotundidad en qué necesidades culturales quieren estar presentes con resultados visualizables, jamás serán lo que es un servicio: *una respuesta*.

Una respuesta que, a veces en cultura, es *una pregunta*.

#### 287

Los servicios culturales son tecnología usable para la *fabricación de calidad*, de bienestar en la vida.

#### 288

El futuro de los servicios culturales está en aquellos inquietos que no se cansan, ni cesan, ni se encogen: con imaginación *resuelven* problemas culturales desde los servicios culturales que presentan.

#### 289

Quienes para construir servicios culturales acuden al arsenal de las *soluciones prefabricadas* están ahogados antes de empezar a producirlos.

#### 290

El equipo de producción y el gestor cultural son el *activo principal* de los servicios culturales: lo pueden casi todo, si se lo proponen.

#### 291

Me dijo un día un amigo: *la cultura es la forma que adopta tu vida y la de tu ciudad. Tú escoges. La puedes construir como los dioses. O como los infiernos. Y en esta construcción jamás estás solo. Siempre hay gente que se mete. Mucha es bienvenida. A algunos les das con la puerta en las narices*.

Los servicios culturales son para esta gente.

#### 292

La civilización está en una encrucijada. Nuestro mundo en cambio ha logrado éxitos deslumbrantes. Y, al mismo tiempo, ha puesto en peligro a la humanidad.

La explotación demográfica, el creciente abismo entre ricos y pobres, las amenazas ecológicas, el arsenal nuclear, el sur depredado y abandonado, el imaginario común pasivizado...

Todo esto nos aplastará bajo su peso de inhumanidad y opulencia tecnológica/económica, en provecho de dráculas empresariales y su corte de políticos protectores.

Pasará, a no ser que ocurra algo. Ese algo sólo puede ocurrir *en la cultura: en el ámbito de la mente, de las conciencias, de los valores, de las costumbres, de la inteligencia, de la reflexión, de la relación del hombre con el hombre y con el mundo*.

Empezará en la cultura. Y desde los servicios culturales, que son instrumentos para el cambio de la ética y las vivencias, si los servicios culturales públicos son los *grandes vehículos del sentido*, la presencia de la reflexión y el futuro para un inmenso número de ciudadanos de todas las ciudades y todos los países. Si miran más allá, si reflexionan sobre nuestro mundo y movilizan, conciencian, nos sirven de laxante y construyen con los ciudadanos otra civilidad, otra civilización de rostro humano, ciudadano. De vida activa y no de destrucción constante.

Éste es el gran reto de los servicios culturales, de sus políticos, de las asociaciones volun-



tarias de los ciudadanos y de las empresas ecológicas y humanas.

No podemos continuar renunciando a él para servir a la tontería de las artes fáciles y los espectáculos monos.

Los servicios culturales son constructores de vida, de humanidad, de civilidad, de conciencia, de rechazo a la manipulación, de rebelión y de creatividad.

Los políticos, de una manera especial, deberían hacer caso a *Havel* y tener claro que no se trata de *sólo inventar mejores maneras de dirigir los países y las ciudades*. De mejorar la economía y parar el paro. Se trata, sobre todo, de *avivar conciencias, de tener valor de enfrentarnos con nosotros mismos, de parar el tren devastador del progreso material como única vida cualitativa*.

Necesitamos servicios culturales: cultura de las relaciones entre personas, cultura de la convivencia humana, cultura de la vida civil, cultura de la convivencia con la naturaleza, cultura de la diferencia, cultura de la creatividad, cultura de la ternura, cultura de la responsabilidad, cultura de la solidaridad, cultura...

Los servicios culturales sirven para la *globalidad de esta cultura en las ciudades* o no sirven para nada: son un apéndice espantoso, grotesco, distracción ante la muerte y la destrucción.

293

Los servicios culturales para las ciudades de hoy deben asumir dos roles *aparentemente* opuestos: *descolonizar* y *crear*. O demoler y construir.

294

Cuando me hablan de servicios culturales sé de qué hablamos. Cuando me hablan de planes de intervención cultural, me pierdo.

Después, analizo lo que hacen y me encuentro en un desierto de propósitos irrealizados, de líneas de actuación sin resultados, de ideas tan maravillosas como inútiles y con mucho tiempo, dinero y oportunidades perdidos.

Cuando me hablan de servicios culturales sé que estamos hablando sobre el *encuentro comunicativo y satisfactorio* —en el servicio

en acción— de ciudadanos con necesidades y expectativas y trabajadores en el servicio para facilitar salidas, horizontes y respuestas.

295

A los equipos de producción de servicios culturales debe recordárseles, de vez en cuando, lo de *Wittgenstein: no penséis, mirad*.

296

Los gestores culturales deben superar el yo romántico de *mis servicios* y optar por el nosotros: nuestros servicios culturales.

Son servicios culturales de la ciudad, de los ciudadanos, de la organización, de los que han colaborado, del equipo.

Y, también, suyos.

Es el nosotros/yo clásico, más frío. Pero más ajustado a la realidad.

297

Quien usa un servicio cultural debería tener la actitud del romano que visitaba un templo pagano: lo que allí se le revelaba debía *practicarlo fuera*.

La *dimensión pública* es una constante a subrayar en todos los servicios. Demasiados servicios culturales son calvinistas: para el íntimo disfrute sólo personal/interior.

298

En el proceso de conceptualización o diseño de un servicio, el equipo de producción debe tener los pies metidos en los bosques de cemento armados de la ciudad y, ante los ojos, las teles.

Ayuda a *no andarse* por las nubes.

299

*Poussin* opinaba que *el fin del arte es el placer*.

El fin de los servicios culturales es facilitar satisfacción placentera: vida plena.

300

Me gustaría contemplar en los servicios culturales de la ciudad más descaro, más provocación, más atrevimiento...



Mucha más movilización. Y utilización:  
*colas* para el placer.

### 301

Sólo desde la cultura y sus servicios es más posible reorientar la historia: transformarla en la *historia de la civilidad y la solidaridad*.

En definitiva, la resurrección de lo público, de la ciudad.

### 302

Los servicios culturales *ofrecen sentido y significado* donde otros sólo ofrecen cosas y consumo.

### 303

Un servicio cultural —no me cansaré jamás de repetirlo con contundencia— es acción: imprime a *la voluntad del usuario* urgencia de reflexión, conciencia y vida otra, apertura...

Porque imprime *significado de vida* en quien lo usa.

### 304

Los servicios culturales deben aportar *vida mínima* a demasiados ciudadanos —a menudo jóvenes— descreídos.

El relativismo, la ausencia de proyecto de vida cualificada y alternativa, los transforma en supervivientes del presente y cínicos observadores del futuro incierto, azotado por cambios económicos.

Estos no usan servicios culturales públicos: apagan tarde la tele, les preocupa su autoimagen textil, no leen, ven vídeo si sale *Demi Moore, Julia Roberts, Tom Cruise* y *Johnny Deep*. Les va el tebeo, el fanzine sin garra. Todo lo que es fácil de digerir y evacuar.

Necesitan servicios como *laxante antibriguismo*.

### 305

Algunos servicios los hemos destruido por *el manotazo de la moda*.

Así se han arrinconado estúpidamente elementos del patrimonio, llenos de la presencia de la memoria, porque no se ha sabido reinterpretarlo.

Obras de teatro y conciertos han durado dos días en la cartelera de la ciudad porque no han sabido promocionarse, tirando esfuerzos y economías, y desaprovechando oportunidades de cultura viva.



## 5. Un paseo sosegado en otoño.

Otoño, en el bosque, es sosiego. Plenitud. Jamás nostalgia tontona. Los bosques, en el declinar de las estaciones, se llenan de contrastados verdes, creando una sinfonía multicolor. Ya no hay unos verdes: están presentes todos los verdes, los ocre. Y los amarillos. Y los violetas. Con los marrones. Y algunos grises apuntan.

El otoño, después del esplendor del verano —del verano en el bosque—, invita a la reflexión. A los propósitos. Al trabajo para la gestión relacional de la cultura de los ciudadanos.

Otoño invita a refrescar y a repensar qué hemos logrado en el trabajo para la cultura de los ciudadanos. Porque otoño es tiempo de propósitos. De más allá en el trabajo excelente.

Otoño es tiempo de recolección. De recoger frutos. Tiempo para mirar qué hemos cosechado en la gestión de la cultura de los ciudadanos. Una gestión que empezó, aquí, en los lejanos setenta. Algunos ya ni se acuerdan. Otros eran demasiado jóvenes.

Otoño es buen tiempo, junto al bosque, para la memoria de la cultura en estos largos últimos años. Desde los setenta: los primerísimos setenta con sus efectos del 68, los situacionistas, el furor del pensamiento comunista, los hippies del amor y contra la guerra, el turismo para conocer ciudades y gentes en libertad, los viajes sagrados a la India, las asociaciones de vecinos para retomar la calle, los grupos de animación en las fiestas populares, *Ajoblanco* y *El Viejo Topo*, *Por Favor* y *Triunfo*, el arte joven y el fascinante pop, el teatro independiente vivísimo, la canción de protesta, los intelectuales como formadores, los artistas agitadores en su creatividad, los editores arriesgados, los ácratas prácticos, la utopía creíble, el cine de arte y ensayo... Teníamos todos tantas ganas. Deseábamos todos tanto que la cultura inundara el país azotado por el general y sus variopintos guardias.

En los ochenta, con la democracia en marcha, se inauguran las exposiciones monstruo, las exhibiciones de las cajas y bancos, el concurso municipal para edificios espléndidamente impactantes, los artistas se presentan como valores bancarios, los intelectuales se consagran como telepredicadores, aparece el gestor cultural como gran profesión del futuro, los yuppies se rodean de artistas y diseño, las teles se multiplican, Nueva York es la cueva dorada, *Jack Lang* es el profeta de la nueva cultura, los festivales proliferan, las novelas son de premio, quien es guapo es culto, la gastronomía fina es cultura delicada, todos nos ponemos de firmas hasta los calzoncillos, los museos son el paraíso, la animación sociocultural sucumbe porque huele a gente sudada, lo caro es magnífico, los marqueses y similares llenan todo evento cultural, la esponsorización de la cultura por las empresas será el nuevo maná, las asociaciones ciudadanas son vistas como algo antiguo y cutre, todos queremos ser empresarios y trabajar como las empresas, lo americano lo inunda todo, cae el muro de Berlín y todos suspiramos por el 92.

En los noventa empiezan los faustos de la *Expo*, la capitalidad cultural de Madrid —discretísima— y los *Juegos Olímpicos*. Las teles apuestan por ser más estúpidas, Aparece el ocio casero audiovisual: en casa todo es mejor. Aparecen los libros sobre cómo comportarte en cualquier casa o sitio, surgen los grandes escándalos económicos, se construyen parques temáticos, el desánimo en política es atroz, la administración descubre que está en bancarota, descubrimos que o somos mestizos o somos xenófobos, la divinidad de los artistas se recorta a partir de la rebaja de sus honorarios, zozobran los departamentos de cultura de la administración, algunos gestores culturales son despedidos y otros se dan cuenta de que llevan algún tiem-



po haciendo el imbécil, las asociaciones culturales del voluntariado están en auge, lo que antes era brillo ahora es apañío, surge la preocupación ecologista y solidaria, el fútbol reina en las salas de estar del país, la derecha recupera el poder visible —el invisible siempre ha sido suyo—, algunos ejecutivos quieren más tiempo libre y menos honorarios, muchos ciudadanos se preguntan quiénes son y qué coño hacen con sus vidas, el sida acerca la muerte a demasiados, la droga es una puerta para el paraíso del perderse, lo pequeño vuelve a ser hermoso...

Y aquí estamos. En tiempos de globalización, mundialización, desigualdades, crisis del Estado del Bienestar. Y mucho paro y despiste. Algunos estamos aquí intentando reinventar la gestión a través de relaciones interorganizativas para la cultura de la ciudad. Para ello nos echamos al bosque. Como los guerrilleros de siempre. Y los fugitivos. O los perseguidos. Y andamos. Y hablamos.

Hablamos sobre cómo trabajar siempre desde las necesidades culturales de los ciudadanos, cómo crear necesidades culturales fuertes y vitales, cómo facilitar sentido con los propios ciudadanos y sus asociaciones, cómo mezclar tentativas de hoy para hallar soluciones para hoy y mañana, cómo poner coto a las divinidades de los artistas y el mercado que inunda la cultura con espectáculo vacío, cómo trabajar desde una nueva austeridad para unos resultados culturales más claros, cómo comunicamos mejor y más sencillamente con la ciudadanía, cómo ponemos las ideas antes de la gestión, cómo redefinimos la misión de nuestros municipios y asociaciones para la cultura de los ciudadanos plurales de nuestras ciudades, cómo hacemos de la cultura vida para pseudovidas narcotizadas por tonterías variopintas, cómo trabajamos en red, cómo experimentamos y no vamos siempre sobre lo seguro, cómo trabajamos con entusiasmo, cómo nos sacudimos el polvo de la mediocridad acumulado por los años y las rutinas...

Los árboles que aparecen en el largo camino de nuestro paseo por el bosque de otoño presentan, en una paleta de colores cálidos, puntos de vista, sugerencias y propuestas para

todo ello. Y las presentan desnudas e insinuadas. Para que cada caminante las vista según su experiencia, sus necesidades y sus estilos.

306

*Josep Pla* opinaba que lo importante en las artes y la literatura es *el tono o el estado interior que le imprime el escritor* o el artista en el momento de crear o escribir.

En servicios culturales, este tono, a veces, apesta a burocracia. Otras a desvarío. Algunas a repetición.

Demasiado poco a cultura.

307

*Armani, Giorgio*, el modista italiano, no se cansa de repetir: *hacemos cosas que sirven para vivir*.

Lástima que no abra un instituto para aprender a diseñar y producir servicios culturales.

308

En servicios culturales *los movimientos sociales* que se crean o dan soporte son resultados culturales.

309

Cuando la capacidad para estar, en servicios culturales, *activamente presentes* en las necesidades culturales múltiples de la ciudad desaparece y aparece el amor al artista, la reunión, el despacho y el cargo, es hora de largarse del oficio de la cultura.

310

Los servicios culturales de calidad *saben combinar adecuadamente* en el catálogo y en cada servicio el gusto por lo personal y la sala de estar o el gusto por lo público.

311

El mercado es ya lo único significativo. Más: es lo *único sagrado*. Y a él se confía, en muchas ciudades, *la producción de su simbólico* porque están convencidos —incluso sus políticos— que es la mejor organización para la ciudad y su ciudadanía. Viva, pues, la empresa: sólo ella importa.



El mercado tiene muchas ventajas. Hay que reconocerlo. Pero no se le puede confiar la construcción y la gestión de la vida significativa de la ciudad.

El mercado regula intercambios, pero *no produce sentido de humanidad para la vida ciudadana*. Éste lo producimos cada ciudadano, las organizaciones voluntarias de los ciudadanos y las administraciones públicas. Y, también, las empresas con voluntad de construcción ética y no sólo de depredación.

Los servicios culturales públicos, en especial, facilitan, en su diversidad, *sentido y forma a la cotidianidad* que vivimos hoy día —tan desorientada—, a la memoria, al futuro, al entorno técnico y natural, a la vida social y a las relaciones internacionales.

### 312

Me preocupa, en servicios culturales, *la invasión de la gran puñetera Hollywood*: la estupidez en muchos de nuestros servicios culturales para grandes públicos y lo raquíptico de la mayoría de los servicios culturales que uso y observo.

### 313

Algunos gestores culturales ejercen de *peluquero cultural*: desde sus despachos crean servicios/monos.

Y no hay ciudadano que pueda usarlos.

### 314

*L'Expresso* afirmaba: *no todo es cultura, pero cultura es más*.

En unas ciudades *en tiempo de indigencia*, como versificaba Hölderling, este más es un anclaje de humanidad viva que los servicios culturales hacen llegar a los diferentes públicos de los ciudadanos.

### 315

¿Aplauden? Algo *no* funciona en servicios culturales.

### 316

Otto Wagner, en la *Succession* de Viena, en torno al 1900, proclamaba: *sólo la necesidad*

*domina el arte*. Sólo las necesidades de los ciudadanos dicen que hemos de crear/ofrecer.

*Al arte le corresponde la tarea de adaptar el rostro de la ciudad a la humanidad contemporánea*, decía. A los servicios culturales les corresponde la tarea de adaptar el rostro de la ciudad del simulacro a la humanidad contemporánea de la ciudad creadora y solidaria.

La *Succession* marca el final de un tiempo: un mundo está en eclipse y otro parece.

¿Repetimos la experiencia a finales/inicios de nuestro largo siglo?

¿Dónde nos perdimos? ¿Por qué?

### 317

El poeta Foix es un excelente guía para un catálogo de servicios culturales: *me entusiasma lo nuevo y me enamora lo viejo*.

### 318

Público y públicos.

Servicios culturales públicos. Pero, ¿cuáles?

Servicios culturales públicos son todos los que ofrecen el sector de las administraciones. En esto todos estamos de acuerdo. Aunque yo pongo un matiz básico: y se dan, sea cual sea su propietario, desde la estructura del municipio, único lugar donde, de tú a tú, puede medirse y mejorarse la satisfacción de los ciudadanos usuarios y la satisfacción de los trabajadores en el servicio.

Pero servicios culturales públicos son, también, en el mismo grado e intensidad, los servicios culturales que ofrecen las organizaciones no lucrativas de los ciudadanos que no tengan como finalidad sólo potenciar la imagen cultural de una institución, como acostumbra a ocurrir con demasiadas fundaciones ligadas a bancos, cajas y otras empresas.

¿Por qué? Porque servicios culturales administrativos y asociativos parten de un mismo principio: *proponer ideas útiles culturales*. Para llegar a unos mismos resultados: *mejorar la calidad de vida cultural de los ciudadanos usuarios y de la ciudad*. Desde opciones políticas o su visión de la cultura, la vida y la ciudad.



319

Los servicios culturales son *para un público: el de la ciudad* donde ofrecen sus servicios. Un público que está asaltado por mil impactos comunicativos donde se le ofrece todo lo inimaginable y, a menudo, desde envoltorios apetecibles, pero con contenidos defectuosos, directamente tramposos —o únicamente cuantitativos— para satisfacer las necesidades que le proponen.

A este público azotado por la publicidad de mil servicios que buscan, competitivamente, la opción de compra del ciudadano, los servicios culturales ofrecen sus ideas: sus servicios. Que son una opción de vida, una manera de estar y vivir en la ciudad, una manera de vivirse y convivirse.

*Problema:* a menudo las organizaciones públicas no tienen nada claro qué proponen, se encuentran en inferioridad de condiciones competitivas ante el sector empresarial y cuando comunican no saben hacerse oír, ni su comunicación está pensada para suscitar respuestas de uso.

*Resultado:* incompetencia.

320

Los servicios culturales siempre, en el fondo y como aroma irresistible, han de ofrecer una toque oriental: el ciudadano se construye *en armonía con lo colectivo*, con la ciudad. Se puede ser feliz entre la gente de la ciudad. Mucho más que en el ego enfermizo donde naufraga occidente.

El ciudadano es, siempre, un *yo colectivo*: un yo de ciudad. El ciudadano sabe que no está solo. Todos estamos interaccionados.

El gran vacío y el gran desamparo, en los tiempos post *Marx* y *Freud*, lo llena la ciudadanía, la ciudad solidaria.

El ciudadano es quien se libera de su ego raquíptico y se abre a los demás desde la *cultura de la creatividad solidaria*, que es siempre relación e infinita sencillez en la cotidianidad íntima y de comunicación con los otros.

321

El acto *cultural máximo* de cada día más ciudadanos se circunscribe en pasear por las

tiendas y comprar. Esta es la cotidianidad.

En vacaciones, algún museo, un palacio, una ruina o algún espectáculo. Y una iglesia magnífica.

Pero no es habitual el tiempo de cultura, el tiempo de servicios culturales: pensar, imaginar, adquirir más experiencia positiva para la vida, más gusto por la vida.

La sólo *cultura* de la compra y la pasividad atonta, amuerma y esclaviza.

322

Cuando todo es tan global, inmenso, inalcanzable, espectacular, increíble, estupendo, fantástico como un viaje de *Disneylandia* y lo que significa, o *Hollywood* y lo que representa, en servicios culturales hemos de regresar a lo que realmente importa: a la forma real de mi vida, en mi ciudad, con los míos.

Hemos de regresar a lo pequeño, que es hermoso, a lo posible, a lo accesible, a lo que de verdad se puede tocar y se puede hacer, a lo concreto, a lo local porque es el *locus* de la vida.

Pero con una dimensión abierta, relacional, intercomunicada. Porque lo que hacemos *aquí* —y especialmente en el cómo se hace— tiene repercusiones *allá*: en el conjunto de la ciudad y el mundo.

Nuestro mundo complejo sólo puede ser vivido desde un continuum de microacciones abiertas, personales, en grupos que actúan en redes. Acciones dentro de la complejidad para transformarla desde signos abiertos, humanos.

En servicios culturales hemos de regresar al punto de partida: al ciudadano, al hombre y a la mujer.

323

Aviso a los políticos y gestores culturales que fuimos jóvenes en los sesenta: ¿me podéis contar por qué *hemos vendido nuestro ímpetu transformador*, nuestra opción por la cultura para convertirnos en funcionarios de políticas y servicios culturales fofos, desnatados y muermos?

324

Me decía una amiga: *de ser un ciudadano pasivo a uno activo sólo hay un paso y hay que*



darlo. *Lo jodido del paso es que sólo lo das cuando abandonas el muermo, el comulgar con ruedas de molino, el comprar los productos desactivados que promocionan las multis, el ir de rebaño, y optas por la cultura, tío, que es acción pensada, personal, crítica, descubridora, enrollada...* Siguió. Para cerrar soltó: *estoy harta de mierda a la que la masa acude como moscas. Yo era una de ellas.*

Y me espetó todavía: *como tú que estás en eso de lo público os lo montáis tan mal, tío, tan mortalmente aburrido y mal. Tenéis el cerebro muerto.*

Callé y pensé que la tía sabe.

### 325

La mayoría de trabajadores en servicios culturales en lo público están porque han ganado oposiciones, porque les va el arte, porque la cultura es algo grande para ellos...

Pero pocos están porque quieren desarrollar sus capacidades de trabajo para *satisfacer las necesidades culturales* de los ciudadanos. Sólo éstos sirven.

### 326

*Competitividad en servicios culturales:* cómo lograr en lo público un cambio de mentalidades y usos en la ciudad desde cada uno de los ciudadanos frente a unos servicios que ya han conseguido un cambio de mentalidad y usos para peor.

Ésta es la competitividad que necesitan los servicios culturales públicos.

Para lograrla necesitan tener claro hacia dónde van y qué se proponen.

### 327

Siempre he admirado a *Peter Brook: su imaginación al servicio de la austeridad.* Cuando todos potencian las escenografías fabulosas, él dibujaba un círculo de tierra en el centro del teatro. El suyo es teatro directo.

Además, de su estilo siempre me ha fascinado también el interés por reencantar —desde su teatro— la vida ciudadana con *una sacralidad pagana, terriblemente civil.* Su teatro es el espacio del encuentro, el rito de la iniciación,

el hábitat de lo diferente buscado: la poética del sentido en vidas urbanas de telenovelas monótonas.

Siempre he intentado aplicar sus enseñanzas a los servicios culturales.

Y han funcionado porque los públicos usuarios han captado la claridad, la energía, la fuerza rotunda y la utilidad de lo que se le proponía.

### 328

Los servicios culturales, en las ciudades de hoy, dicen en voz alta a los ciudadanos algo que no se quiere todavía entender en masa, pero sí que se cree y se practica en minorías crecientes de ciudadanos: la vida no es únicamente economía, la felicidad no es sólo dinero y la calidad de vida no es proporcional al gasto en tarjeta de crédito.

Hay algo más.

Este *plus* —que es el núcleo de la vida— es la cultura.

### 329

*Bukowski* anotó que *es muy fácil ser poeta a los dieciocho años, lo difícil es serlo a los noventa.* La cultura, los servicios culturales, encantan a muchos jóvenes. Tienen pasión por construirse una vida desde la cultura. Después de la mili ya se la quieren construir desde un empleo bien remunerado. Poco tiempo después no disponen de un minuto para un libro o una sonata de *Beethoven* y se quejan de lo poco segura que es la ciudad y lo mal que va el mundo.

Lo difícil —y lo humano— es llegar a los noventa llenos de curiosidad, de tiempo para la belleza, con pasión para la inteligencia y la sensibilidad, abiertos a los otros, tranquilos y casi felices. Hay un tiempo en que los servicios culturales aportan. Después, se olvidan para dormirse en el sueño de la monotonía de la cotidianidad.

Necesitamos servicios culturales que sean *despertador de ciudadanos* desorientados.

### 330

*Rilke* recuerda que *con sus ojos la criatura ve el abierto.*

El ciudadano usuario de un servicio cultu-



ral, en el uso del servicio *ve el abierto*: la perspectiva de vida que una obra de arte, una manera de pensar o una música le ofrece.

El ciudadano, en el servicio, ve, contempla intuye. Después, en la vida cotidiana, construye, actúa, opta desde lo que ha visto.

### 331

Los servicios culturales *no pueden transformar aquello que presentan en mercancía*, no pueden estandarizar lo que ofrecen, ni burocratizar lo que manejan.

Esto es lo propio de los servicios de las empresas multinacionales en el capitalismo salvaje en el que nos hemos metido y no sabemos cómo salirnos.

### 332

No ha estado de moda. Pero algunos siempre *nos lo hemos creído y practicado*: los servicios culturales públicos son el instrumento para trabajar continuamente por la creación, la libertad, la solidaridad, la imaginación, la innovación, los nuevos modelos de vida con más calidad y —siempre— con más cantidad, la asociación voluntaria, la igualdad de oportunidades, la originalidad, la vertebración social, el pensamiento, la autonomía personal, la apertura al mundo, el enfrentarse activamente a la duda, la razón, el placer profundo...

### 333

Algunos servicios culturales —y con perdón— podrían firmarse como *Basquiat* firmaba sus graffitis en el metro y los muros de Nueva York: SAMO. A saber: *Same Old Shit*.

En lo nuestro, *la misma mierda de siempre*.

### 334

Todos deberían firmarse como *Basquiat* firmaba poco después las camisetas que dibujaba él directamente: *man made*. A saber: hecho para el hombre, para el ciudadano.

### 335

Muchos servicios culturales necesarios para la calidad de vida de una ciudad han sido enterrados en la *fosa común* de la burocracia, la

indecisión o el olvido. Estoy seguro de que existe un infierno cultural para sus autores.

### 336

Los servicios culturales han de elevar su voz de suave contundencia en el murmullo de comentarios de toda índole, juicios improvisados, pontificaciones enlatadas y reclamos de lo falso que *anulan la escucha*, el ingenio, la capacidad de respuesta.

La *civitas* es hoy un mercado financiero dominado por el dios dinero. Todo es hoy demasiado monocolor. Todo huele y va a lo mismo: consume y pague. *Y calle*.

Los servicios culturales apuestan por la diversidad, por la cooperación y el habla.

Su dios es el dios menor de la calidad de vida personal placentera y ciudadana solidaria.

### 337

No vale lo mismo un vestido de *Gianni Versace* que una película de *Visconti*. O un mural pintado por todo un barrio para despertar sobre la prevención del sida que un garabato de un divino pintor que mide su obra por su cuenta corriente.

No es lo mismo.

A menudo no sabemos valorar —ni proponer— lo que ofrecen los servicios culturales.

### 338

Lo que se ve, intuye, valora y pone en acción desde los servicios culturales, desde cada ciudadano que los usa, *crea volumen* en cada ciudadano y la ciudad.

Y aún cuando estos ciudadanos sean como hielo, la acumulación pone en marcha a glaciares que originan mareas, torrentes, ríos y lagos... de vida de cultura.

### 339

Un catálogo de servicios culturales inmenso no ayuda a crear más y mejor cultura en la ciudad. Sólo son útiles aquellos catálogos que han *seleccionado necesidades culturales*, las han *priorizado* y han optado por estar presentes, *con respuestas fuertes*, desde ellas.



340

Muchos servicios culturales son sólo *como si fuesen culturales*. Los analizas en sí mismos o en sus resultados y ves que en ellos no hay alimento. Están trazados con ideas de ínfima calidad, tienen un aire de asepsia, todo es envoltorio, hay mucho estereotipo y, especialmente, no están pensados para solucionar ningún problema cultural *concreto*.

Son camelo.

Es preocupante, porque la cultura ni se compra ni se vende: *se construye, se comunica, se crea o se comparte*. Esto lo hacen, en especial, las organizaciones públicas, porque son, en la ciudad plural, *líderes: son la voz organizada de la ciudadanía que fija horizontes/resultados de futuro a través de ellas*.

El problema está en que muchos de los servicios culturales que faciliten este horizonte no disponen de liderazgo público cultural nítido y contundente, con un peso ético intachable, con ideas movilizadoras, con una organización en simbiosis con las necesidades de los ciudadanos.

Si los políticos municipales y los políticos del consejo asociativo de una asociación de ciudadanos olvidan la cultura en nuestras ciudades, la ciudad democrática peligra porque la vida de humanidad declinará.

Cultura es lo que ha sido prometido en nombre de la ciudad: *lo mejor de la ciudad*. O, en otras palabras, cultura es lo que nos proponemos en nombre de la calidad total de vida en nuestras ciudades: lo mejor de lo que somos y lo mejor sobre cómo queremos vivirnos.

341

Algunos servicios culturales son un milagro: realizan lo imposible.

Pero hay mucho *morro* institucional en las políticas y servicios culturales públicos: prebendados, inservibles, amargados, burócratas...

Son los culpables de *la recesión de la imaginación* en servicios.

342

Los servicios culturales siempre piden/exigen/suponen colaboración/ implicación/ parti-

cipación/complicidad/respuesta/esfuerzo del ciudadano usuario.

Ángel Poliziano, de la *Academia Platónica de Florencia*, escribió con razón: *ha sido en esta ciudad, oh florentinos, donde la cultura, muerta en Grecia, ha resucitado*.

Lo hizo porque la *Academia* se lo propuso. Tal fue.

¿Qué hacer para lograr que la cultura ahogada por el estrés del consumo y las brumas envenenadas del capitalismo zombi resucite en nuestra ciudad?

343

Los servicios culturales son crítica a *los abandonos personales* que los ciudadanos ya confunden con civilidad. Y son, también, *oportunidad para el cambio cualitativo personal y ciudadano*.

Si los servicios culturales no sirven para que los ciudadanos usen la calle para la relación, mantengan limpia la ciudad, haya menos polución de todo tipo, usen la ciudad como la casa de todos, lean, amen la música, les apetezca lo que es bello, pierdan el tiempo en comunicarse... no sirven para gran cosa.

344

Isaac Baseuris Singer puntualiza: *si escribo sobre un hombre quiero decir un hombre y no todos los hombres*.

Si ofrezco un servicio cultural a un público objetivo de ciudadanos quiero decir un público, no todos los públicos de la ciudad.

345

Los servicios culturales sólo serán *exce-lentes* —ofrecerán presencia significativa— si en los equipos de producción hay *creativos*: personas que son capaces de procesar pensamientos incongruentes, capaces de reimaginar lo ordinario y lo cotidiano y convertirlo en extraordinario. Personas de trabajo creativo, artistas sin tontería.

Gente que, en el acto creativo de la concepción del servicio, tiene una especial concepción de la ciudad, el mundo y la vida.



Gente que combina *racionalidad e irracionalidad*. Gente que es lúcida, rápida, flexible, con habilidades para combinar ideas y diferentes categorías de información para formar nuevas conexiones. Gente con pensamiento divergente que indaga en distintas direcciones, que rechaza las respuestas comúnmente aceptadas y a menudo opacas, buscando alternativas.

Sin ellos, los servicios culturales respiran monotonía y burocracia.

Los equipos culturales necesitan, en sus equipos, un *Lord Byron*, del que decía su tutor de Cambridge que era *un joven de pasiones tumultuosas*. Porque son siempre una salva de futuro.

### 346

Al gestor cultural que no le resulte fácil ponerse *en el lugar de los ciudadanos* usuarios de los servicios y en el lugar de sus necesidades culturales lo tiene mal: no sirve.

Porque servicio cultural es el arte de satisfacer/provocar necesidades de calidad de vida cultural en la ciudadanía.

Sólo.

### 347

El futuro de los servicios culturales está en la calidad. No tengo la menor duda.

En la amplia oferta de servicios en torno a la cultura —de la cultura como presencia, no el espectáculo del divertimento, que es otra cosa— lo que marcará la diferencia es *la calidad del servicio*.

En servicios culturales hemos trabajado mucho el *interesar y motivar*. Pero quedan dos acciones más donde se nota la calidad de un servicio cultural: *satisfacer* o que el ciudadano encuentre la presencia significativa que llene de vivencialidad las expectativas/necesidades de los públicos que usan el servicio. Y el *retener* o el ser un imán de acción continuada para que lo que el servicio ofrece desde el museo, el auditorio, el teatro, la sala de exposiciones, el aula de debates, los ciclos de cine fórum... llene, apasione y se convierta en alimento cultural para una vida más cualificada.

Satisfacción y retención piden a todos y cada uno de los trabajadores en los equipos de servicios culturales la opción de una motivación y una cualificación personal profesional orientada al usuario. No es posible un servicio cultural, hoy, sin personal cualificado y brioso. Y sin orientación al ciudadano usuario.

Creo que estas dos dimensiones deben cruzar los fundamentos de la cultura organizativa de los servicios culturales. Porque cuando los que trabajan en un servicio cultural no están satisfechos y no notan que son los más valioso de la organización, hay un trazo de anemia en las relaciones entre personal de servicio cultural y usuarios. El ciudadano usuario lo nota: el servicio tiene tara.

Sólo los equipos con *personas comprometidas con la alta calidad de su trabajo*, que están dispuestas a hacer lo que sea para entregar un alto nivel de calidad a los ciudadanos usuarios del servicio cultural, cada día y en cada uno, tienen futuro. Interesan. Los otros, mejor guardarlos en un desván mientras se busca como deshacerse de ellos.

Conequipos que no vibren por el usuario, por su trabajo y por la propia organización, nada es posible.

Son despilfarro público.

Coequipos que cuiden los pequeños detalles, profesionales, competitivos, que personalizan cada servicio cultural, todo es posible: la cultura será *comportamiento público* frente a la memez y sus parientes: el estereotipo, el vacío y la banalidad.

Estos equipos se motivan y personalizan en la organización de servicios culturales municipales y de las asociaciones cuando reciben información ágil y directa, cuando se notan seguros de su trabajo, cuando se olvidan métodos *tailoristas* de gestión racionalistas/militaristas que tratan al personal en servicios como perezoso e irresponsable, poniendo en funcionamiento aberrantes métodos para detectar quién se salta la norma, llega tarde, comete equivocaciones...

Son organizaciones militarizadas. Debe olvidarse ese control. Deben potenciarse decisiones compartidas. Deben abandonarse méto-



dos autoritarios y burocráticos. Porque necesitamos equipos de servicios que opten por la calidad.

No se necesitan —jamás— soldados estúpidos del tailorismo que trabajan aisladamente, sin responsabilidad, con escasa flexibilidad y sin interés por el ciudadano usuario.

La calidad es imposible en estas organizaciones de servicios culturales arcaicas, jurásicas, donde lo que preocupa e interesa no son los ciudadanos usuarios sino el poder y el sueldo con que sus altos gestores engordan su incompetencia para la calidad de los servicios.

A pesar de todas las dificultades, la calidad de los servicios culturales es posible —está al alcance de todas las organizaciones de servicios culturales— con *la gente de los servicios*. Porque una organización es su gente: tú, aquel y los demás.

### 348

Dibujemos el mañana de la cultura de la ciudad trabajando, diferentemente, desde hoy mismo. Dibujemos la transformación de la incultura de la hamburguesa, el espectáculo, el consumismo, la ficción, la violencia y la individualidad amurallada en el vacío.

Sepulremos unos servicios culturales anémicos que giran sobre sí mismos. Son muerte. Y optemos por unos servicios culturales de la complejidad: que faciliten a la ciudad y su ciudadanía el hacerse *más humana*.

Servicios culturales, pues, *más utópicos*: que apunten a reformular el pensamiento, redefinan finalidades y necesidades y nos faciliten la refundación como ciudad y como humanos.

Servicios de *cultura profunda*, junto a las necesidades, aportando creación y solidaridad. Pequeños. Siempre me gustó lo de *Shumacher: lo pequeño es hermoso*. Muchos han optado por lo opuesto: *lo grande es poderoso*. Y, frecuentemente, inútil por inmanejable.

Los servicios culturales en el cambio de siglo *deben apostar por la toma de conciencia de nuestro destino como ciudadanos*, como terrestres. Es clave y decisivo. Servicios culturales con respuestas a personas en un entorno

ecológico en degradación, a la injusticia de un desarrollo para un pequeño grupo de salvajes consumistas, a los malestares de anonimato con fondos de soledad, a los pragmáticos que son pura productividad para sólo más economía, a los políticos que son servilismo de multinacionales insaciables...

El futuro de los servicios pasa por una decidida opción antropocultural: *por la cultura como construcción del hombre ciudadano y una ciudad política de cooperación*.

Los servicios culturales sirven para civilizar la contemporaneidad en un horizonte más humano.

### 349

Hay servicios culturales de derechas: los del PCI, *Partido Cultural Igualitario* o el de todos iguales en todo y para todo desde una verdad única y una salvación única. Los hay de centro: PCM, el *Partido Cultural de la Mediocridad* o el de por un lado no sé y por el otro, qué quieres que te diga. Y los hay de izquierdas: PCS, el *Partido Cultural de los Significados* o el que propone la cultura como un mosaico de trampolines para inyectar significado a la vida y vivirla. No sobrevivirla.

### 350

Cuando un servicio cultural propone *celebrar fiesta*, propone celebrar la felicidad del vivir conjuntamente, en ciudad. No propone celebrar la imposición del consumir individualmente.

### 351

La cultura de la humanidad es hoy un cordero devorado por los perros del consumismo: *el poder del vacío* se impone en la cotidianidad de la vida. ¿Qué hacemos los de los servicios culturales públicos mientras tanto?

### 352

Cualquier servicio cultural de calidad es un interrogante y una experiencia de libertad. El servicio, entonces, no es estéril: es fecundo. Es vitalizante. Es, en definitiva, un servicio útil, usado responsablemente. Responsable



porque *se responde* a lo que el servicio cultural propone: ofrece. Se dialoga con la presencia que manifiesta.

El servicio cultural es una habitación de invitados que acoge al usuario. Y éste sabe estar en ella como huésped comunicativo: responsable. El servicio *modifica* entonces su vida. La tiranía de lo cotidiano se rompe *iluminada* por lo diferente.

**353**

Un servicio, en cultura, es siempre *una deuda de amor*: una respuesta pública, desinteresada, a una necesidad cultural, a un conjunto de ciudadanos que se ahogan en la tontería o a un conjunto de ciudadanos —y una ciudad— que aspiran a una alta civilidad.

**354**

La cultura —y sus servicios— es *un grifo de agua fresca*. En la realidad, demasiados prefieren estar conectados con las alcantarillas. Lo dice *Nikita Mijalkov*, cineasta ruso.

**355**

En la época de la telenovela, el videojuego... proponer la lectura de *Platón*, el cine de autor como *La estrategia del caracol*, *Oficium* como música... es un acto político: es mostrar y optar por una ciudad, un mundo y una vida *no vulgar*; no indiferente.

**356**

Las industrias del espectáculo que se limitan a embalar en el vacío artes y músicas, literaturas y valores para los grandes almacenes comerciales o museísticos no facilitan cultura: *facilitan baratijas*. ¿Qué sentido tiene toda esa mercancía? Uno sólo: ganancias para la empresa industrial. Sólo. Cultura es crítica, utopía, autonomía esperanza... Algo más, pues, que dinero, que no tiene rostro, ni alma, ni dirección.

**357**

La cultura, hoy, en los medios de comunicación y la industria del espectáculo es cosa de vendedores de detergentes para lavadoras y

pócimas para la belleza. Estamos en los tiempos de *la mediocritización* de la cultura.

**358**

Lo importante, en servicios culturales, es el *sentido* de los servicios: lo que apuntan, presentan y hacen posible.

**359**

*Walt Disney* en *Le Monde*: *producimos diversión, vendemos palomitas de maíz, llevamos a la gente de paseo y les contamos cuentos de hadas*.

Ese es el gran proyecto del liberalismo a ultranza.

Repugnante: depredación. Hoy —estoy convencido— el espectáculo de la diversión no tiene nada que ver con la cultura. Ésta, la cultura, puede ser agradable, placentera, irónica, pero *jamás* divertida a lo *Walt Disney*: estúpida, vacía, chiste fácil, grandiosamente ridícula.

**360**

En cultura no podemos quejarnos: la complejidad de las ciudades es infinita. Pero las oportunidades también. Nada de quejas: *acción* de servicios.

**361**

Los buenos servicios culturales suscitan dos cosas: *sed de comprensión* y *pasión* para una vida cualificada. Nunca se abandonan.

**362**

La cultura es, básicamente, *un mundo interior que se manifiesta* en la vida cotidiana.

**363**

Cultura es optar por la sed de conocimientos, de pensamiento, de esperanza. Es *abrirse* al virus de una justicia práctica, a la locura de la ilusión. Es no sucumbir al consumismo. Es no poder soportar la insularidad y la libertada coaccionada. Es amar una habitación con libros o un trozo de papel pintado.

**364**

Lo más terrible es *caer en manos de una*



*cultura muerta*: sobrevivir entre la sinrazón, la incomunicación y la estupidez o el barrio lleno de violencia.

### 365

La humanidad no es humana todavía. Queremos serlo. Pero nos negamos. La cultura es *humanización porque hace que nos guste convivir con los diferentes*, nos apetezca la ética y el pensamiento, la música y el negociar un pacto.

### 366

Muchos servicios culturales de las artes aportan a los ciudadanos de hoy las grandes ideas de los hombres y mujeres que han creado maneras de entendernos y ver la vida. *Rememoran*. Y en ello está su imprescindibleidad. Celebran el acuerdo. Y lo transforman en presente activo.

### 367

En el acto del servicio cultural, los usuarios reciben abiertos pensamientos, amor, deseo de los demás a través de la lectura, escuchando música, conociendo el arte... Se escuchan mejor. *Y escuchan mejor*. Sin esta escucha activa avanza la soledad del vacío. Del gran vacío.

### 368

Lo más importante en las organizaciones culturales es el sentido de lo que se hace, *la intencionalidad*. Sin ella nada es posible. Todo lo que se hace es viento, contradicción.

### 369

Los servicios culturales, en la ciudad del ruido, son *voces melódicas* que se acercan al ciudadano que está dispuesto a escucharlas y a conectar su melodía.

### 370

En el servicio cultural que no *se deguste el sabor* de su idea útil, lo fundamental falla.

### 371

Todo servicio cultural es, como la obra de Heidegger, fragmento, sólo *comienzo*.

### 372

Un creador, un artista, es alguien que *escucha mejor que los demás*, alguien a quien las cosas le atraviesan con intensidad. Son indispensables en los servicios culturales.

### 373

Hay que cometer *errores* en servicios culturales. Hay que facilitar respuestas. Quedarse en el no proponer, en la parálisis de la duda y el estudio eterno es inaceptable.

### 374

Lo importante en el acercarse a una necesidad cultural es optar por dialogar con su *desnudez* sin tabúes de posición o distancias interpretativas. De tú a tú. Demasiado a menudo uno se queda en el *embalaje*.

### 375

Todo servicio cultural deriva del *logos*: de la *palabra política que propone y construye una ciudad de ciudadanos*. Los servicios son su instrumento. Dicen. Y los ciudadanos escuchan, usan y saben mejor cómo vivirse.

### 376

No facilitar servicios culturales comporta dejar muda a la ciudad: *privarla de palabra activa y constructora de calidad de vida*. Comporta el silencio en cultura: el vacío para el terror de lo totalizante banal. El cero en humanidad. El grito de *Guernika*, mudo, de terror.

### 377

El servicio cultural público es *un contrato entre la organización pública que lo ofrece y el ciudadano que quiere vivirse como público*. Un contrato que se base en el diálogo, la comunicación, la interrelación y la calidad total.

### 378

Todo servicio cultural es *presencia real transcendente* que se mete en los poros del vivir y nos facilita el transformarnos de salvajes en ciudadanos. Transcendente: no alcanzamos a contemplar el horizonte de la humanidad plena, siempre en crecimiento de riqueza, de felicidad.



379

La literatura, el arte, el teatro... como servicios culturales, pueden despertar la sensualidad, el pensamiento, la comunicación... U oscurecerlos y disminuirlos. *Depende de lo que presenten*. Cuando presentan basura, embrutecen. Eso es lo que hace hoy la tele con sus espectáculos de violencia, sadismo y pornografía. Dejan a los ciudadanos doloridos, heridos y mutilados.

380

Ofrecer un catálogo de servicios culturales es *comprometerse con un modelo de ciudadanía y de ciudad*. Con sus consecuencias.

381

Ser gestor cultural es optar por lo griego: la cultura es para la *polis* desde sus manifestaciones de arte, teatro, música...

382

Los servicios culturales son *el alfabeto cultural de la ciudad*. La sintaxis la deciden los ciudadanos.

383

Un servicio cultural: *un vaso de plata* del que fluye pensamiento y vida.

384

*Spinoza: las grandes disputas humanas son disputas de palabras*. Son disputas culturales. Son disputas de modelos culturales. Son disputas sobre *con qué* instrumentos construimos una cultura para la ciudad. Más: sobre *qué* ciudad construimos. Y *con* quienes.,

385

El servicio cultural propuesto y comunicado *compromete a la organización*. El servicio cultural usado *compromete*, además, *al usuario*.

386

Cuando los servicios culturales no plantean a la ciudad lo difícil, la existencia de problemas sin solución, de preguntas sin respuesta — lo trágico — es que la organización cultural

desea una cultura del minipimer. Lo inconmensurable forma parte de toda cultura que se diga humana. *Las preguntas sin respuesta* son básicas para la vida.

387

Se deben elegir los *servicios culturales justos* para decir a la ciudad aquello que en un momento dado necesita. Esta elección acostumbra a ser rara.

388

Una cultura cualificada exige el silencio: el saber estar solos, sin ruido. Pide una ciudad silenciosa y sin ruidos. Pide espacios para el silencio en las plazas públicas, los museos, las bibliotecas, las salas de conciertos... *Saber construir silencios* es un arte: un servicio.

389

Los servicios del mercado son ruido. Los servicios culturales son silencio. Uno es consumo. Lo otro es presencia. El mercado es espectáculo y ostentación. La cultura interioridad e iluminación. El mercado es un objeto de consumo. La cultura una *presencia de incitación*. El consumo es opacidad. La cultura, sed de ideal. El mercado es vacuidad humana. La cultura es plenitud. El mercado es comodidad. La cultura, impaciencia por descubrir.

390

Cuando un político o un gestor cultural no viven en cultura, no proponen cultura y se quedan en la economía y el espectáculo, *asesinan la esperanza de los ciudadanos* y la ciudad.

391

Para producir servicios culturales hay que ser un creador, hay que estar un poco loco, hay que *permanecer desnudo* y no sentir nunca vergüenza de la desnudez.

392

Los servicios culturales siempre le dicen a la ciudad: los vientos están cambiando y la humanidad intenta ser un poco más humana. *Únete a ella*.



393

Frente al *tedium vitae*, el triste tedio de los ciudadanos y las ciudades, están las *ideas y la palabra transformadora de la misión cultural de una organización pública* y sus servicios agitadores, llenos de respuestas.

394

Cultura de izquierdas: la que cree en la esperanza del progreso, la mejora del hombre, su perfectibilidad. La que cree en las reformas, en las posibilidades abiertas para la mejora. En el fondo, cultura de felicidad a lo *Saint-Just: la felicidad es una idea nueva en Europa*. Es la más hermosa frase revolucionaria que conozco. La cultura de izquierdas es, siempre, *una cultura de la esperanza feliz*.

395

¿Cuál es el servicio cultural que *jamás* ha propuesto una organización municipal y asociativa y que *es clave* para la ciudad de hoy?

396

Los servicios culturales públicos son *ventanas* que se abren a la existencia, *medios* para la reconstrucción de la propia vida y de la ciudad.

397

El uso de cada servicio cultural es un *acto de libertad* que permite sobrevivir al ciudadano.

398

*Blake: lo sagrado de lo particular*. A saber: el reencantamiento de la cotidianidad en el uso de cada servicio cultural.

399

Demasiados servicios culturales son *música* para ciudadanos sordos.

400

Los servicios culturales de nuestras ciudades de cultura mediterránea deben pensarse y presentarse como *faros en la noche del gran consumo* y como *puertos* para ciudadanos cansados. También.

401

*Fiat* es el verbo que debe acompañar a todo servicio cultural: *hágase*. Sin excusa alguna.

402

Los óptimos servicios culturales le dicen al ciudadano: *te doy un nuevo cosmos*, abre tus manos, intenta penetrar en él.

403

El supermercado de la cultura angloamericano *enlata productos y los explota* a todo el mundo: expande su dogma de mercado, homogeneización y sumisión. Borra lo particular, el recuerdo, la creatividad propia. Nos transforma en pobres habitantes de un único y gran aeropuerto. Nos hace más tristes. Más neutros. Más estúpidos.

404

El servicio cultural no es, jamás, difusión: es *transmisión de significado*. Si es difusión, es espectáculo comercial.

405

La ley del mercado es ley para muchos servicios culturales públicos. Horror. Es aceptar que la ley del mercado se convierta en ley para el hombre y la ciudad. Es aceptar que el olor del dinero lo invada y lo pudra todo. *La rentabilidad económica* no es parámetro evaluador básico en los servicios culturales públicos.

406

*Snnabel*, pintor americano con pensamiento europeo, afirma: *cuando las situaciones cambian, todo se desarrolla con más felicidad. Yo trabajo para la felicidad, en el sentido de abrir al espectador a la gama de sensibilidades latentes en su conciencia*.

*Snnabel* sería un buen gestor de servicios culturales, además es un gran pintor.

407

En la construcción de un servicio cultural siempre hay un momento de desesperación,



de pérdida. No importa. De la desesperación para encontrar la *forma justa de servicio* nace la producción del servicio que la ciudad necesita.

#### 408

La cultura —y sus servicios— es pública. Pero debe facilitarnos el entrar en nosotros mismos, en nuestra propia morada. Y en esta morada propia, *abrir la puerta* al otro.

#### 409

Un servicio cultural es un intensificador de la vida. Pero para que lo sea, es necesario que quien lo usa tenga *voluntad de uso*: de comunicación, de respuesta, de opción para el cambio, de horizonte no limitado, de vivirse diferentemente... Hay quien excluye todo eso. Es el que está muerto en vida. O muriéndose.

#### 410

Cuando el servicio cultural es sobrio, ajustado, expresivo de la idea útil que quiere comunicar, sin ornatos, directo, desnudo... *facilita* la autoafirmación, la autorrealización, la expresión abierta, la revelación, un toque de claridad en el existir del usuario.

#### 411

Todo servicio cultural es un servicio cerrado/abierto: satisface totalmente la necesidad que se plantea, pero *abre perspectivas nuevas* a quien lo usa abiertamente.

#### 412

Siempre, un servicio cultural, es un *proceso mental*: a una necesidad priorizada se le busca una idea útil para satisfacerla. Quien lo usa *se da cuenta de que es útil y pone en marcha mecanismos de mejora* para su calidad de vida.

#### 413

Los servicios culturales para las artes me gustan cuando son dadá: cuando *borran fronteras* entre arte y vida. Cuando potencian *que la vida propia y la de la ciudad sea una obra de arte*.

#### 414

Quien diga hoy que la tele es cultura, o es que *es ciego* o está por una ciudadanía envilecida. La tele es espectáculo. Nada más. Y, a menudo, espectáculo degradante: violento, atontador.

#### 415

¿Qué servicios culturales abordan el mundo del sin trabajo o el trabajo compartido en el que estamos, ya, viviendo? Si no hay ninguno en el catálogo de los servicios municipales y asociativos para la cultura de los ciudadanos, alarma: esta es una organización pública que *no es* de este mundo.

#### 416

La cultura *no tiene fin*: la construcción personal y la construcción de la ciudad cultural es infinita.

#### 417

En cultura, la polifonía es fundamental: *la multiculturalidad o la cultura abierta* y en diálogo con otras visiones del mundo y la vida es lo que necesitan las ciudades, los ciudadanos y nuestro mundo. Toda cultura única es fundamentalista. E intolerante.

#### 418

En muchos servicios culturales, lo que se presenta es pura memez: debería existir *un tribunal de lo cultural* para encarcelar a los responsables.

#### 419

En algunas organizaciones públicas culturales, uno encuentra opulencia privada y miseria pública: mucho barroquismo y suntuosidad, proyectos fantásticos en el interior de los despachos. Y unos *servicios culturales para llorar*.

#### 420

La brillante superficie de la moda no es, jamás, *materia* para servicios culturales.

#### 421

Cuando los servicios culturales no son de



calidad, se marchita *la confianza en la democracia* y crece el salvajismo de la sinrazón.

422

Las organizaciones culturales públicas deben *involucrar directamente* a los ciudadanos en la priorización de los servicios culturales que van a ofrecerles.

423

Espectáculo —que no cultura—: *exhibición de variedades* para una era de periodismo triunfante y amuermante.

424

En los servicios culturales hay mucho *trogodita a lo Adolfo Domínguez*, mucho radical a sueldo, mucho artista frustrado, mucho nostálgico vanguardista... *Y pocos líderes* para más servicios culturales que satisfagan y creen necesidades culturales concretas en los ciudadanos *con cero defectos*.

425

Un festival que, como idea de fondo, se estructura en torno a la ecología, la comunicación, la salud, la solidaridad, la libertad o la paz es un festival que dice algo: no se queda en un programa monísimo e interesantísimo de espectáculos estupendos. Que son unos, pero que podrían ser absolutamente otros. Ojo: detrás hay un gestor cultural sólo oportunista, falto de sentido ciudadano. Maravillosamente inútil, como lo que exhibe en su festival.

426

A la mayoría de los catálogos públicos en servicios culturales les encaja, a la perfección, aquello de *Ortega y Gasset* respecto a la *II República*: *no es esto, no es esto*.

Pero no quieren oírlo. Y si lo oyen, continúan en la estupidez.

427

*J.P. Snow* planteó la cultura artística y la científica. *T.S. Eliot*, la alta y la baja. Hoy debemos plantearnos *la que es basura o*

*espectáculo vacío y la que es presencia*. La que es pura tontería de banalidades, cosa de usar y tirar, desechable. *Y la que aporta visión* en la monotonía de la vida ciudadana.

428

Ante servicios culturales puntuales, efímeros, de bengala y servicios culturales corredor de fondo, no hay duda: necesitamos el peso de lo que es intuición, propuesta de sugerencia continuada, lugar de encuentro permanente, *gasolinera de presencias* en la carretera de los años.

429

Cultura es conocimiento: afán de comprenderse, entenderse, ampliarse, abrirse. Uno mismo. Y respecto a los otros. No hay conocimiento *sin el otro, que es ciudad*, diferencia, interrogación, afirmación, búsqueda, refuerzo o diálogo y respuesta.

430

El servicio cultural, para el usuario, continúa donde termina su uso. En medio hay un gran silencio en blanco: al punto final del uso de un servicio *sigue un silencio que transforma el servicio en vida cotidiana*. Es la rueda de los servicios. Uno descubre. Y aprende. Y aplica. Y se reengancha en la propuesta de otro servicio. Y sigue. Atraído por el horizonte de un servicio cultural final, imposible: *descubrirse en su profunda humanidad rotunda y entender el mundo en su inconmensurable globalidad maravillosa*. Los servicios culturales, entonces, son *una senda de iniciación a la humanidad* desde necesidades concretas, sentidas, satisfechas y abiertas.

Todo servicio cultural es una idea útil en acción: *es un verbo* que fermenta, crece o muere... en el usuario y la ciudad.

431

El servicio cultural es como *una moneda*: conocemos la idea útil que responde a una necesidad. Es una cara. Pero falta la otra: *la respuesta del ciudadano*. Cuando hay moneda, hay servicio: *han de encajar*. Si no encajan, la



presencia del sentido cultural no se realiza: es un servicio estéril. El encaje es su variable. Multiforme. Jamás el servicio cultural es uniforme.

#### 432

El servicio cultural *revela* una presencia: manifiesta posibilidad. Y lo hace desde algo material: la música, el libro, la pintura... Pero en este material —que es simbólico— hay agazapada *la presencia reveladora: aquello que nos interpela, conmueve, seduce, despierta*. Quien usa el servicio entra en relación con ella. Y continúa en diálogo a través de lo que transforma en él, crea de nuevo en él. Hay, pues, un tiempo de post-servicio, que es un tiempo de servicio activo. El servicio termina cuando la presencia se materializa en creación de vida cotidiana personal y de ciudad. El servicio aborta, muere, cuando no se materializa en creación de vida cotidiana personal y de ciudad.

Del uso físico del servicio se pasa por un proceso de comunicación y relación con lo que el servicio presenta: la transformación del servicio en actitud, valor, mentalidad, actitud, acción. Así pues, un servicio cultural *siempre es creativo: siempre facilita conocimiento y acción*. Siempre es encuentro. Relación.

#### 433

El servicio cultural es un símbolo en la ciudad del espectáculo, la ciudad del olvido, la ciudad de lo fácil y maquinal: propone algo, insinúa lo que puede suceder en la ciudad si el usuario y el conjunto de los ciudadanos quieren. El servicio *lo presenta en trazo*. En esbozo. Pero el resultado cualificado ya está en él.

#### 434

Servicios culturales para crear *la ciudad pública, compartida en lo profundo* y vivida solidariamente en la diferencia. Servicios culturales para poner un dique a la ciudad de las soledades, de los anonimatos yermos.

#### 435

En el séptimo día —*La Biblia* no lo dice

en palabras de cambio de siglo— *Dios* descansó: creó la cultura o *el descanso en el que elaborar la vida*, el pensamiento y la acción. Y fue el domingo, el tiempo de la plenitud. En el séptimo creó la ciudad: la calidad de vida de la ciudad, que es su cultura.

#### 436

La gran fuerza de los servicios culturales, su catequesis cívica y laica: *que cada ciudadano descubra y acreciente su autenticidad*, que es libertad, comunicación y cooperación.

#### 437

¿Qué queda de los servicios culturales estériles, que no crean calidad de vida ciudadana? *Un vacío lúgubre e inerte*. Frío en la ciudad y eterna niebla en el interior de la piel de los ciudadanos. Eran servicios falsos, banales, sin propósito.

#### 438

Hay servicios culturales que facilitan *una meditación continuada sobre la vida y la ciudad*. Tal vez de una manera humilde. Pero valiente. Son diálogo con la vida y la ciudad. Diálogo bidireccional.

#### 439

Las organizaciones de servicios culturales públicos que sólo los montan para su gloria y esplendor, sepan que su gestión y producción de servicios es *pura destrucción* de su organización y de la ciudad.

#### 440

Jamás en servicios culturales puede dictarse: *se expone* y se señala.

#### 441

No a los servicios culturales *en exclusivo para el reconocimiento* de grupos de interés especiales y permanentemente: gais, mujeres, gitanos, magrebíes, negros. Se invoca la multiculturalidad. Pero se potencia la exclusión.

#### 442

Construyamos una ciudad con una base de



cultura común. Pactada en las diferencias.  
*Plural y compartida.*

443

Un servicio cultural ni es poso de café ni víscera de ave para la interpretación y adivinación: es café y ave de calidad *para alimentar la creatividad abierta* de quien los come.

444

Toda la monserga —el discurso y nuevo paradigma— de lo electrónico, del anonimato, el cambio continuo y fluido teleloquesea, las autopistas de la información no comunicativa en cultura me parece una cinta fría de artificial unidimensionalidad para sabotear lo que es la base de la cultura en la ciudad: la relación de tú a tú, el sueño de algo posible entre todos es lo que nos apetece. Porque, siempre, la cultura o huele a ciudadano sudado, creador, cómplice... o es incultura: *excrementos mecánicos para el imperio variable del dolor y el control*. Holocausto cultural. Máquina de gas que asfixia la plural diversidad de los hombres y mujeres, sus lugares y sus pasiones. Su corazón.

445

Los ciudadanos —todos— andamos por la ciudad y la vida con un pie en la duda. Los servicios culturales públicos alimentan esa duda con presencias reales, con aportaciones de horizonte, con puntos de apoyo para, *en la duda, avanzar*.

446

En algunas organizaciones de servicios culturales —especialmente en las municipales— hay más altos gestores gerenciales y directivos que *trabajadores en equipos de servicios en contacto con los ciudadanos*. Un error. Necesitamos menos gestores. Y necesitamos que sean líderes y no tiranos.

447

Una organización cultural de servicios debe tener *muy claro lo que ofrece/presenta*. Debe disponer de *un estilo de dirección* coo-

perante y motivador para resultados fijados desde fuera de la organización. Debe ser coherente en la motivación de los equipos, su desarrollo, el control de la calidad y el diseño de los puestos de trabajo.

448

Cuando el gestor cultural en servicios para la cultura de la ciudad está más atento a los medios de comunicación, a los políticos, a los artistas y los críticos, debe hacer las maletas porque lo suyo no es la cultura para los ciudadanos. Lo suyo son *Las Vegas*.

449

En servicios culturales hay una palabra clave: *superación*. No en espectáculo y originalidad absurda. Superación en ideas más útiles, en públicos más satisfechos, en organizaciones más valoradas por los ciudadanos.

450

Después de años de insistencia en el espectáculo, dediquemos unos largos años *al bienestar por la cultura*. Bienestar que pide a los usuarios esfuerzo: aprendizaje. Hemos hecho de los servicios culturales algo demasiado utilitarista. Hagámosles más interrogantes y propuestas de horizonte.

451

En servicios culturales *sobran trucos* y faltan ideas. Sobran servicios opacos e inflados. Chatos y técnicos.

452

La tarea más difícil en servicios culturales es *traducir* una necesidad en respuesta de servicio.

453

*Philip Johnson*, quizás el mejor arquitecto de los ochenta-noventa —y antes— tiene como lema: *en la vida se nace y se muere muchas veces*. Uno de los lugares de muerte y vida es, en las ciudades de hoy, el de los servicios culturales públicos.



454  
Todo servicio cultural es una oportunidad para el aprendizaje de una vida cotidiana más cualificada. Una oportunidad para que el usuario recree su vida. Para hacer algo que no intuía o podía. Para percibir diferentemente el mundo y la vida. Y su

relación con ellos. Para ampliar la capacidad de crear.

455

Cada servicio cultural, desde el momento del uso, es de cada uno de sus plurales usuarios, ciudadanos.

La cultura es un servicio que se presta en la ciudad. Este servicio está más atento a los usuarios que a los políticos. A los usuarios que a los políticos. A los usuarios que a los políticos. A los usuarios que a los políticos.

La cultura es un servicio que se presta en la ciudad. Este servicio está más atento a los usuarios que a los políticos. A los usuarios que a los políticos. A los usuarios que a los políticos.

444

Toda la monserga — el discurso y el paradigma — de lo electrónico, del sonido, del cambio continuo y fluido teleológico, las autopistas de la información no comunicativa en cultura me parece una cinta lila de artificialidad multidimensional para sabotear lo que es la base de la cultura en la ciudad: la relación de tú a tú, el sueño de algo posible entre todos es lo que nos apetece. Porque, siempre, la cultura o huele a ciudadano o huele a creador cómplice. O es incultura: no es

449  
La cultura es un servicio que se presta en la ciudad. Este servicio está más atento a los usuarios que a los políticos. A los usuarios que a los políticos. A los usuarios que a los políticos.

445  
Los ciudadanos — todos — sabemos por la ciudad y la vida con un pie en la duda. Los servicios culturales públicos alimentan esa duda con presencias reales, con aportaciones de horizontes, con puntos de apoyo para en la duda avanzar.

450  
La cultura es un servicio que se presta en la ciudad. Este servicio está más atento a los usuarios que a los políticos. A los usuarios que a los políticos. A los usuarios que a los políticos.

446  
En algunas organizaciones de servicios culturales — especialmente en las municipales — hay más altos gestores gerenciales y directivos que trabajadores en equipos de servicios en contacto con los ciudadanos. La error. Necesitamos menos gestores. Y necesitamos que sean líderes y no tiranos.

451  
La cultura es un servicio que se presta en la ciudad. Este servicio está más atento a los usuarios que a los políticos. A los usuarios que a los políticos. A los usuarios que a los políticos.

447  
Una organización cultural de servicios debe tener muy claro lo que ofrece y sentir. Debe disponer de un estilo de dirección coo-

452  
La cultura es un servicio que se presta en la ciudad. Este servicio está más atento a los usuarios que a los políticos. A los usuarios que a los políticos. A los usuarios que a los políticos.

La cultura es un servicio que se presta en la ciudad. Este servicio está más atento a los usuarios que a los políticos. A los usuarios que a los políticos. A los usuarios que a los políticos.

453  
Para Johnson, quizás el mejor arquitecto de los treinta y noventa — y antes — tiene como lema en la vida se nace y se muere y nace en los lugares de muerte y vida. En las ciudades de hoy, el de los servicios culturales públicos.





## 6. Un paseo silente en invierno.

En el bosque de invierno, helado por el silencio, se escucha, a lo lejos, los pasos del cazador. Y se escucha, con cadencias, los pum-pum de sus armas estremecedores. Son, para mí, los salvajes del bosque que, en invierno, se me antoja catedral gótica con cruceros ondulantes, mecidos por vientos del norte.

Amo estos paseos con bufanda y calcetines gruesos. Junto al amigo. Me maravillan las palabras del paseo envueltas en frescor y los ojos llorosos por la intensidad del frío.

La mente, en el bosque de invierno, se afila cual cuchillo. Y disecciona pensamientos y propuestas. Hiela, con su corte, estereotipos, para que los podamos analizar y, desde aquí, modificar.

El bosque mudo es lugar propicio para que hiervan las ideas, se amontonen las energías como nieve encima de trabajos por empezar o en marcha. Después, fuera del bosque, en la casa del calor, surgen trazos, afloran cuestiones. Y las reflexiones se condensan en propuestas.

Del bosque de invierno son las reflexiones sobre la gestión de la cultura de los ciudadanos en el sector de las asociaciones del voluntariado, comparándolo con el sector municipal-administrativo y el empresarial. Unas reflexiones aparentemente frías, pero llenas de intensas propuestas para repensar la gestión relacional de la cultura.

Reflexiones, éstas, surgidas de la conversación, de un largo paseo en invierno por el bosque de la gestión relacional para la cultura de los ciudadanos.

Las anoto.

Hoy existen cuatro grandes espacios organizativos para la gestión de la cultura de los ciudadanos: el espacio multinacional es el más potente. El segundo espacio es el empresarial, que está en auge. El espacio municipal/admi-

nistrativo, el tercero, está en declive. Y el espacio asociativo del voluntariado —el cuarto— está en un esperanzado crecimiento.

Cada uno de estos espacios presentan, actualmente, características propias. El espacio multinacional opta por el espectáculo y la diversión. Algunas veces por el espectáculo y la diversión de calidad. La mayoría, por lo grandiosos y vacío: por la más vulgar de las imbecilidades, con grandes nombres y presupuestos. Cuando opta por lo tontón, fácil, hamburguesado, potencia algo que le es especialmente grato: la homogeneización de las culturas para que opten por el pensamiento único. O, lo que es lo mismo: por el mercado único de la estupidez general. Con excepciones contadas. Es este el constructor analfabeto del sinsentido.

El espacio empresarial opta por el consumo cultural objetual íntimo: por los productos culturales/espectaculares con calidad. Mayormente concede una gran importancia a los VIP's o estrellas variopintas, en otros tiempos llamados intelectuales. Y por los artistas y los hombres y mujeres famosos en los medios de comunicación. Le interesa todo lo que le comorte rentabilidad a corto plazo. Y potencia, sin estridencias, una cierta esponsorización para fijar la marca de la empresa entre nuevos públicos. ¿Sentido? Sí, si da dinero.

En el espacio municipal-administrativo reina la burocratización, por más que se lleve diez años de procesos de modernización, el partidismo se confunde todavía con la política, la anemia se ha apoderado de los departamentos culturales, una decepción creciente se extiende por todos sus servicios y equipamientos para la cultura y los gestores culturales andan desorientados por falta —qué tontería— de dinero. ¿Sentido? Sí, algunas veces. Pero lo que más gusta al municipio es montar activida-



des que se parecen a los cromos del antiguo chocolate: les encanta que los ciudadanos los coleccionen en el álbum de lo bonito que trabaja el municipio en cultura.

En el espacio asociativo cultural del voluntariado ciudadano, aparecen pequeñas iniciativas muy ligadas a necesidades culturales de la ciudadanía, existe una descoordinación preocupante, su gestión es demasiado desde la buena voluntad, se valoran los artistas por la creatividad que aportan para plantear propuestas que movilizan a los ciudadanos... Sentido, aquí, a tope. Pero, a menudo, les falta la comunicación: los ciudadanos no se enteran.

En la gestión pura y dura, cada uno de estos conjuntos o espacios potencia algún rasgo propio. En el espacio multinacional se opta por el salvajismo o el triunfar arrasando, ganando pasta y más pasta. En el sector empresarial se está por el consumo continuado y fiel. En el espacio municipal-administrativo la gestión casi se desconoce: aquí lo que importa es la ley y su procedimiento administrativo. En definitiva, un sector que es, hoy, una reliquia del XIX. Y en el sector asociativo se nota entusiasmo por gestionar.

Cada uno de estos espacios o áreas organizativas ha optado por especializarse. El espacio multinacional está por lo audiovisual y lo virtual. El espacio empresarial por la producción objetual. El espacio municipal-administrativo está por todo lo que le facilite salir en los medios de comunicación. Y el espacio asociativo del voluntariado ciudadano, por facilitar calidad humana a la vida cotidiana de los ciudadanos.

Si alumbramos estos espacios desde cómo se lo montan, se observa que el espacio multinacional se lo monta para lo grandioso. El espacio empresarial para lo agradable, con bajo coste y rápida venta. El espacio municipal-administrativo se lo monta para administrar lo que hace tiempo que hace y con monótona parsimonia. Y el espacio asociativo intenta que los ciudadanos se asocien para crear, sostener e incrementar su cultura: la de la ciudad.

Y una esperanza para la cultura de la ciudad. Algunos municipios unen esfuerzos, ideas y

recursos con las asociaciones culturales y empresas éticas para trabajar desde el diálogo, la cooperación y el pacto por una ciudad de civilidad creadora y solidaria desde unos servicios culturales con fuerza y calidad. Aquí está el futuro en gestión. Aquí hay esperanza de cultura de sentido para la ciudad emprendedora, llena de vida plena, activa —humana—, que deseamos cada día más y más ciudadanos, hartos de zombismo generalizado y paralizante. A estos servicios culturales muchas empresas les facilitan soportes.

Invierno. Meses para pensar en la organización. Para repensar cómo gestionar relacionamente una cultura de los ciudadanos. Con ellos. Desde ellos.

Invierno, tiempo para pensar con calma, algo ligeros. Para pensar en lo esencial, sin las exuberancias del bosque en primavera y verano.

Terminamos, en invierno, nuestro largo y compartido paseo por el tupido bosque de la gestión para la cultura de los ciudadanos.

#### 456

Unos servicios culturales *sostenibles*. Ni gastos una vez al año, ni miseria en la cotidianidad de la semana. Los servicios son para el cada día. Un día a la semana, en especial. Al inicio de las estaciones, tal vez, con más fuerza y número. Pero año tras año.

#### 457

Tengo la impresión de que muchos servicios culturales públicos presentan *belleza industrializada*. Ideas prêt-à-porter. Moda. Fachada.

#### 458

Han circulado, en los últimos años, demasiados servicios culturales de diseño. Una barbaridad. El servicio cultural sólo puede ser *de necesidad: de respuesta a una necesidad o creación de una necesidad cultural*.

#### 459

Los servicios culturales públicos se construyen y se ofrecen por amor a la ciudad. Por amor a fragmentos de sus plurales ciudadanos.



De la ciudad toda. Son escritura y pasión entre las calles de la ciudad. En las puertas de los equipamientos. Y como amor, necesitan la respuesta de ciudadanos que los usen con sed. Sed de calidad de vida. Deseo de libertad y vida plena. De curar *el mal del sólo consumo como supervivencia*. Sed de promesa cumplida. Que se acerquen al servicio, a la comunicación del servicio, dispuestos a comprenderlo. A entrelazarse con él. Para que les diga. Sacuda.

#### 460

García Márquez dice: *escribo para que mis amigos me quieran más*. Bello. Humano. También las organizaciones públicas ofrecen servicios culturales a los ciudadanos porque las quieren más. Y los ofrecen porque quieren a los ciudadanos. Como Márquez quiere a sus amigos.

#### 461

Los servicios culturales, en las ciudades, sirven para facilitar sentido público a la ciudad y a los ciudadanos en un momento en que *el consumo desesperado socaba sus cimientos*, convirtiendo sólo en consumidores a los que queremos ser, primero, ciudadanos. Nos proponen rechazar esta vulgaridad.

#### 462

Mientras la economía siga ocupando todo el centro de las organizaciones municipales y asociativas, la cultura continuará como florero en sus mesas. Un florero del que hablan mucho. Y quieren más. Pero es un florero. Mientras el dinero sea lo más importante en las organizaciones públicas, el sentido público de la vida y las ciudades, la construcción de la vida de los ciudadanos quedará aplazada. Porque *no se construye con el dinero*. Se construye con valores, con proyectos, compartiendo, implicando... Y con dinero. Pero el dinero, siempre, después del sentido. La gestión va después de las ideas.

#### 463

Tenemos, en nuestras ciudades, una cultura viva. Los ciudadanos están vivos. *Mediterráneamente despiertos*. Potenciémoslo. Enormemente. Somos vitales. Intensifiquémoslo.

#### 464

*La Secesión*, rompedora, en 1898 propone una exposición con un lema: *a cada época su arte, a cada arte su libertad*. Debería figurar grabado en las mesas de los políticos y gestores culturales: a cada ciudad y público de ciudadanos sus servicios, a cada servicio su libertad en el corazón del servicio, para despertar a ciudadanos dormidos, paralizados, míseros. Consumidores.

#### 465

Los servicios culturales de las organizaciones públicas son *una de las grandes obras de la creatividad ciudadana*, de la ética de los hombres y mujeres para una ciudad común.

#### 466

La cultura, *en las ciudades del cambio de milenio*, ha de ser propuesta llena de vitalidad renovada para la ciudad de humanidad compartida. Cada servicio cultural es, para un conjunto de ciudadanos, una invitación apremiante a la vida activa, feliz.

#### 467

El servicio cultural es un fragmento de medalla partida de la ciudad que queremos, del ciudadano que deseo ser. En el uso del servicio, se presenta a menudo la presencia de toda la medalla. Pero sólo se nos da una parte: la parte de la visión, de la voluntad de cambio en calidad de vida. En la vida personal y cotidiana ciudadana, el usuario de un servicio debe construir la otra parte. *La presencia vista y asumida debe transformarse en realidad de vida cualificada*. Un servicio es, pues, símbolo, comunicación y acción de respuesta. Sin respuesta personalizada o de ciudad no hay servicio pleno, no hay medalla completa.

#### 468

Los servicios del espectáculo nos proponen evasión, mirar hacia la no calidad. Los culturales públicos *nos proponen mirarnos*. Entendernos. Para unos, la mentira y lo virtual es autenticidad. Para los otros, lo auténtico es nuestra vida compleja, a menudo inconocida, frecuentemente vivida como extraña a nosotros.



469

Los servicios culturales, como las películas de *Nanni Moretti*, han de hablar a los ciudadanos *de lo que les preocupa*, de lo que sucede. Directamente. Sin lenguajes cifrados. Sin propósitos de salvación. Los servicios sólo proponen. Invitan. Dialogan. Comunican. Se dirigen a ciudadanos con demasiado desinterés por sus vidas y su ciudad. Con pereza para la calidad de vida. Ciudadanos/ teleciudadanos. Teledirigidos.

470

Demasiados servicios culturales públicos *huelen a algo viejo*. Dan una imagen de perdedores. De mucho gasto para unos pocos que ya tienen mucho. O se autoflagelan. Continuadamente. Sin renovarse. Sin reinventarse.

471

En servicios culturales, hoy, no se puede confundir la identificación con *el deseo o la necesidad*. Los ciudadanos se identifican con el fútbol, la tele o el consumo. Pero desean y necesitan mucho más: lo que los servicios culturales presentan.

472

Los servicios culturales sólo sirven si se dejan *contaminar* por la vulgaridad de la ciudad y la monotonía de la vida cotidiana de los ciudadanos. Estos son los cimientos y la espoleta del servicio desde donde se pueden proponer respuestas/propuestas.

473

En la ciudad de los naufragos, de demasiados ciudadanos excluidos de una vida cotidiana de calidad, los servicios culturales son *positivamente diversos y desiguales* para facilitar igualdad de oportunidades para el sentido y el proceso de vida de alta civilidad. Íntima y común.

4704

Como las pinturas de *Mark Rothko*, un servicio cultural vive por acompañamiento: se queda, como presencia, en el usuario y lo

acompaña en su esfuerzo para mejorar su calidad de vida. El servicio, así, se expande y aviva. O muere cuando el usuario no lo acoge. No responde activamente a su llamada. A su presencia. A su invitación. O lo abandona después de un primer encuentro.

475

La cultura basura no es posible: es imbecilidad. Es fanatismo. Es desengaño. No hay servicios culturales posibles *desde la barbarie* en lo público.

476

Servicios culturales, especialmente, para los que la cultura les parece *un muermo*: ¿cuáles y cómo? Y que se llenan.

477

La cultura es *autobiografía* de cada ciudadano. No de un hombre y una mujer: de cada uno de ellos que opta por ser público, por transformarse en ciudadano. Desde el diálogo con el otro. Y los otros. La cultura es autobiografía, también, de ciudad.

478

En la cultura hay, siempre, un toque de temeridad: de *encontrar respuestas de sentido a lo que hoy ocurre*. Por casi imposible que parezca. La cultura es *indómita*: no es jamás conservadora. Siempre es presente. Y el pasado lo lee y ama desde el presente. Con una pizca de futuro.

479

*En el tinglado de los premios mal llamados culturales —puro espectáculo—*, amo a los que los premios *olvidan*. A los malditos fracasados ante jurados oficiales. Con alguna excepción.

480

Cuando los servicios culturales *no despiertan* una pulsión política, de visión y acción en la ciudad, son diversión.

481

La cultura es *el resultado de los esfuerzos*



creadores y solidarios plurales de las complejidades humanas de la ciudad. Un país. Un mundo. El nuestro, el mío.

482

Cuando en servicios culturales todo es grandioso y único cae nieve y hielo en el alma.

483

La construcción de los servicios culturales siempre es artesana.

484

Si el futuro es sólo una gran sala de máquinas tragaperras, con autopistas de información despersonalizada para hacerla —hacernos— funcionar, la ciudad propuesta desde los servicios culturales habrá fracasado. La despersonalización habrá vencido a la creación del sentido personal y el común de la ciudad.

485

En todo lo humano hay cultura que, a su vez, me permite —o nos impulsa— a crear cultura: es la rueda de la eterna reencarnación. La cultura crea cultura: el sentido genera sentido. Pero la barbarie/basura propone deshumanización, homogeneización, desierto, sequía. Esto, ¿los equipos de servicios culturales lo tienen claro?

486

En servicios culturales la contaminación es la cotidianidad. La pureza es la muerte.

487

Cuando en servicios culturales no se experimenta el deseo de transcendencia o el gusto por el otro o el interés por estar ligado al otro diferente, los ciudadanos usuarios se van metamorfoseando en plástico.

488

En los servicios culturales hay una inquietud excelente: llegar a mayores audiencias. Pero no a cualquier precio. No al precio de ofrecer espectáculo vacío.

489

En estos próximos años, la explotación de las nuevas tecnologías irrumpirán en el mundo de los servicios culturales. Bien. Algo me dice que en esto de la mitificación de la tecnología por donde andamos hay algo de gélido, de único o narciso, de claustrofóbico. Quizás son los años: *desconfío de la tecnología que no facilite comunicación cara a cara.*

490

Valdano sabe: *fallan unos engranajes políticos y culturales de los que se encarga el fútbol.* Todos queremos implicarnos en algo colectivo y colectivamente. Pero la cultura y la política no encantan. Desencantan. Los políticos culturales no se enteran. Y los gestores de servicios culturales no se quieren enterar. Prefieren su despacho con cuadros estupendos de un gran pintor futuro, joven, claro. Entonces, lo más importante es el fútbol. El gran tema. La gran pasión ciudadana. Circo, otra vez.

491

Los servicios culturales tienen que ver con todo lo que está contaminado por la sombra del deseo y por la exigencia de esencialidad, aunque esté contaminada.

492

No me interesan nada —no me han interesado nunca— los doctísimos discursos de la democratización de la cultura y los servicios culturales como catequesis difusiva. Porque nunca he pensado que la cultura es algo alto, producido por cenáculos y artistas que se debe difundir como una buena nueva salvadora. Hay mesianismo en la expresión. Y superioridad. Siempre he creído que la cultura no se democratiza, difunde: se crea desde la persona que vende billetes en el metro al director de un museo. La cultura es cosa de todos y de la cotidianidad.

493

Avanzamos de la cultura al espectáculo. De la civilidad a la vulgaridad. Lo potencia, especialmente, los medios de comunicación del



espectáculo zombi y el mercado como templo único donde se adora el estatus con oraciones de dinero. Pero hay ciudadanos que están ya *en otra dimensión*: una cultura nueva, de ciudad activa, de humanismo renovado. Estos quieren servicios culturales otros.

494

Hay catálogos de servicios culturales que presentan al ciudadano usuario un viaje. Para que este viaje sea luminoso es necesario que el ciudadano esté dispuesto a recorrerlo *con una vasta visión*, introduciéndose en todos y cada uno de los servicios. Con pasión para vivirlos. Y apropiarse de sus presencias. Abandonando tonterías. *Es un viaje de superación*. De luz.

495

El servicio cultural es *una experiencia radical* que niega la vulgaridad totalitaria.

496

Cada día más ciudadanos sobreviven porque *se alejan del vacío* y *empiezan a usar* servicios culturales públicos.

497

A demasiados gestores les encanta —lo único que les apetece— vender *glamour* en los servicios culturales. Quieren ser maravillosos culturales, con un punto de *jefecillos mafiosos*, ya que apoyan sólo a quienes les hacen caso.

498

En los servicios culturales para las artes, artistas, galeristas, comisarios, gestores, historiadores y demás componentes del *sacro coro artístico* lo que más les gusta es el vampireo para hacer correr por sus venas una misma sangre: pasta roja para sus cuentas bancarias. Lo que más.

499

Muchos museos son sólo la conjunción —*el espacio escenográfico*— donde se encuentra el gran capital financiero y el gran poder político, disfrazados de inocencia y belleza externa: una tumba maravillosa.

500  
Muchos servicios culturales *no son servicios*: forman parte de una batalla entre tendencias y poderes. El público de los ciudadanos no interesa.

501

Hay servicios culturales que proponen obscurantismo: son los que proponen *candados de dogma* coactivo. Son falsos servicios culturales porque la cultura siempre es creación.

502

En servicios culturales todo lo que lleva la etiqueta de políticamente correcto debe leerse como *fascio agazapado*.

503

En cada servicio cultural debe mezclarse *una pizca de lirismo* con la realidad de la necesidad.

504

Los servicios culturales que me fascinan: los que *me regalan libertad y belleza*. Cuando estás en este servicio como usuario y sientes su calidad y respuesta/propuesta, sabes que no hay nada como eso.

505

Todos los municipios y asociaciones culturales declaran que la cultura es lo que más les interesa. Pero la casa de la cultura de la ciudad está sin barrer y *llena de polvo*: la estupidez abunda y prolifera. Deben mostrar que, además, saben barrer, abriendo ventanas.

506

Los servicios culturales son *conciencia introspectiva* personal y de ciudad. Y desde esa conciencia que es creación, acción directa de vida en nuestra soledad llena y en nuestra relación constructora, los ciudadanos construyen la ciudad de la cultura, la que todos deseamos.

507

Hay servicios culturales teocráticos o de la cultura como diosa a quien adorar. Hay servi-



cios culturales aristocráticos o de la cultura como gran duquesa con la que codearse. Hay servicios culturales partidistas o de la cultura como verdad que difundir. Hay servicios culturales zombis o de la cultura como bazar de los mercaderes. Y hay servicios culturales creadores o de la cultura como *construcción cualificadora* de la vida cotidiana.

### 508

*William S. Burroughs: ¡Dios mío, la mayor parte de la gente no se ha ganado siquiera el derecho a pensar!* En servicios culturales eso supone algo radical: apaga y vámonos. O empezamos de nuevo.

### 509

Todos los gestores culturales que ante el recorte presupuestario lloran y ya no saben qué hacer deben pasar una temporada gestionando un centro cultural con un presupuesto anual no superior al medio millón de pesetas. Si con ellas *movilizan* un barrio, que regresen a su despacho. No serán los mismos.

### 510

Como la arquitectura de *Álvaro Siza*, en el *Chiedo de Lisboa*, los servicios culturales no pueden surgir del panfleto de un político o una carta de gestores culturales y artistas cuya única medida para la ciudad es la simple novedad: *facilitar repuestas globalizadoras*, desde públicos concretos y sus necesidades, es donde radica la calidad de los servicios.

### 511

Los servicios culturales, en las ciudades de hombres y mujeres demasiado monótonos y mediocres, son propuestas de *actos privilegiados*: de momentos para pensar y decidir. Para revisar la vida y enfocarla de nuevo. En algo. En su totalidad. Son, pues, *situaciones para la mejora continuada* —o radical— de la vida cotidiana.

### 512

Los servicios culturales públicos son *el pulso* de una ciudad. Algunas, pues, son casi

cadáveres. Otras viven a fragmentos de tiempo. Las hay que viven en un mundo de surrealismo y modas. Pero están también las que se esfuerzan por vivir, con energía, una calidad de vida continuada. Y en ascenso.

### 513

Demasiados ciudadanos dedican al uso de los servicios culturales su *energía sedentaria*. ¿Cómo presentarlos para que le dediquen *la energía necesaria, activa*? Cuando se le dedica la primera, el deseo de una vida cultural más cualitativa se atrofia. Hay astenia cultural. La cultura no es gratificante. Y empieza el declive: la vida cotidiana sin sentido. El vacío está en la esquina.

### 514

Los servicios culturales sirven para vencer *la sumisión* de demasiados ciudadanos ante la oferta de metacrilato del éxito por triunfar a cualquier precio, pagado con la estupidez creciente y la simulación vacía. Deben vencer *la pasión* por la servidumbre del mercado en el que nos vamos instalando como único *espacio para la inhumanidad de las ciudades*.

Vencer la servidumbre es *el primer paso hacia la ciudadanía*.

### 515

Los servicios culturales, en las ciudades de cambio de siglo, sirven para reconocer y respetar las distintas ideas, intereses y opciones operantes entre los ciudadanos e integrarlos en *un marco de convivencia común*, pluralista. Sirven para potenciar el civismo como condición del tejido ciudadano libre, democrático, creativo, cambiante. Establecen relación de proximidad, confianza e interacción entre los ciudadanos y sus organizaciones. Sacuden a los hombres y mujeres de las ciudades a los que el hipercapitalismo salvaje reduce, sutilmente, al estado, sólo, de compradores: llenan el vacío del cambio de siglo con demasiado sinsentido, demasiado espectáculo banal, demasiada contaminación.

### 516

¿Servicios culturales de izquierdas? Sí,



claro. No concibo otros. De izquierdas, sí. Y sin partidismos. Los servicios culturales para los que he trabajado —y continuaré trabajado— siempre son de izquierdas: *tienen el corazón de las ideas útiles en la izquierda*: siempre proponen humanidad, civilidad. A través de la creación, la solidaridad, la igualdad desde la diferencia...

En las derechas no hay servicios culturales. Hay sólo servicios para el espectáculo y la diversión. No para el pensamiento y la acción, para la calidad de vida cotidiana para todos y con todos.

517

*Harnancourt* cree que en una época de secularización como la nuestra los ciudadanos están sedientos. Y *buscan en el arte*. Buscan —estoy convencido— presencias trascendentes que apunten más allá del mercado opaco, la vida cotidiana opaca y mediocre. En cada servicio cultural buscan presencia: interrogación, apertura. Otredad. En las cantatas de *Bach* grabadas por *Harnancourt* está. Hay misterio próximo. ¿Está en cada uno de los servicios culturales de las organizaciones municipales y asociativas?

518

Los dioses fueron mortales: fueron ejemplos de alta humanidad. Esto es lo que yo hoy pienso y me gusta imaginar. Los continuamos buscando. Nos ponemos en contacto con ellos desde los servicios culturales que manifiestan presencia de rotunda humanidad, que nos abren infinito de belleza para una vida compartida y creadora. Nos facilitan metamorfosis en nuestra oscura vida de ciudadanos rodeados de metacrilato y zombismo con los que, con demasiada frecuencia, jugamos y nos dejamos seducir. Su contacto nos facilita encuentros decisivos para la inteligencia en la vida pública y la felicidad en la vida personal. Son, siempre, esperanza. Son sacramento. Son acción de culto: *de participación en lo que queremos ser y vivir*. Y viviremos y seremos. Sin dioses no hay cultura. No hay ciudadanía. No hay ciudad.

519

Todo el despropósito grandilocuente de los ochenta y noventa, el de los grandes eventos culturales espectaculares y la glorificación de lo audiovisual estúpido son tiempos de *escasez cultural*. De alejamiento de los ciudadanos y las ciudades de la cultura. Propiciados —frecuentemente— por los políticos y gestores culturales que opinan todo lo contrario. Gente ciega. Montan espectáculos culturales que son sólo *semejantes* a los servicios culturales. Pero no lo son.

Estos tiempos están pasando. Estamos en los tiempos de unos servicios culturales que nos devuelven *la poética de la vida: el encanto por vivir juntos, desde nuestras diferencias*. Llenos. Retornan a los servicios culturales las organizaciones culturales a las que les preocupa la calidad de vida de los ciudadanos y la ciudad. Desde sus necesidades. Contra todo catastrofismo, la vida de los ciudadanos y las ciudades no está alimentada sólo por la televisión y el mercado del espectáculo. Es, tal vez, una esperanza ingenua. Pero fundada.

520

El discurso de la difusión cultural, la democratización de la cultura, el acercar los ciudadanos a las obras de los *grandes artistas*... se ha convertido en gestión fúnebre: en entierro espectacular, en ceremonia de desolación. En tomadura de pelo. En circo. En tumba. Ya no facilitan conocimiento. Pero, como con las tijeras que cuando más cortas es cuando más se cierran, los servicios culturales de nuevo cuño cortan tanta estupidez. Los servicios culturales *retornan*. Los públicos.

521

En servicios culturales, del artista pasamos al economista: ahora debemos pasar al *ciudadano*.

522

Se ha abusado tanto de la estética en los servicios culturales de estos últimos años, que se quedaron en lo bonito. Algunos en monería. Sin más. Pero la reacción está ahí: hoy no es



posible ningún servicio cultural público *si no propone algo ético: valores y modelos*. Usos y costumbres. Y no parte de *una gestión ética*: la que parte de las necesidades de los ciudadanos, prioriza, es eficaz y productiva... Las pompas de jabón para cautivar con la imbecilidad creciente, pero con un toque de estética, han llegado a su fin. Tal vez por una cuestión miserable: no hay dinero.

■ A mí me gustaría que la actual generación de servicios culturales surja de la ética: de otro modelo de ciudad y de ciudadano. Más abierto al otro. Más solidario. Menos vacío. Menos encandilado por lo bonito y más interesado por lo humano.

### 523

■ *De Kooning*, el pintor norteamericano del abstracto con presencias rotundas, al inicio de su carrera espléndida afirma: *yo siempre tengo que estar envuelto en el melodrama de la vulgaridad*. Sólo desde la vida real se crea. Con rotunda comunicación. Porque uno sabe desde dónde parte y hacia dónde se dirige. Un consejo que debe ser práctica en los servicios culturales.

■ A *De Kooning* le interesa indagar las proporciones íntimas de la ciudad. Y hablarles. A ellas. Y desde ellas. Sólo así hay comunicación: cuando se comprenden los sentimientos y las necesidades de la *polis*, de lo público de las ciudades y sus plurales ciudadanos.

### 524

■ Los servicios de las organizaciones municipales y asociativas culturales deben crear *una red para lo común creativo de la ciudad*. Surgida de los ciudadanos. Propuesta a los ciudadanos. Construída con los ciudadanos. Con determinación. Con pluralidad de respuestas. Que responda, con contundencia, a la nada del vacío, de la estupidez... en la que estamos demasiado instalados. Así no es posible la ciudad.

■ A esta incultura debemos oponerle el forcejeo de una cultura que la trascienda con radicalidad. Que cree otra ciudad. Otro ciudadano. Desde la palabra activa de los servicios culturales. Que son *vox cordis*, voz del corazón. Voz de sentido. De sentido común creado desde la

polifonía de propuestas de las organizaciones culturales de una ciudad para elevarla del abismo del sinsentido del todo vale, lo único que importa es el dinero y el éxito...

■ Hemos de hablar desde la *vox cordis* de las organizaciones públicas culturales al corazón de los hombres y mujeres de las ciudades para que se convierta en *vox corporis*, en ciudadanos y ciudades que *hablen* de humanidad.

■ Los servicios culturales públicos deben hablar a los ciudadanos. Y estos a otros ciudadanos. Sólo así la ciudad *habla*: es vida cualificada. No supermercado. Los servicios culturales, entonces, son promesa de ciudad, de ciudadanía. Y realidad.

### 525

■ En las ciudades —y demasiados ciudadanos— los servicios culturales óptimos son *escándalo*. Pero quien los usa franquea escollos y descubre en ellos una promesa que interioriza en el uso del servicio —se encarna en su vida de intimidad—, llenándolo de gracia, recreándolo como ciudadano con brillo de civilidad.

### 526

■ Los fines de semana, en las ciudades de hoy, deben ser los fines de semana de los servicios culturales. El viernes por la noche, todo lo largo del sábado, el replandeciente domingo, son tiempo para la música, la pintura, la fiesta y sus presencias de dolor, solidaridad y esperanza.

■ Los fines de semana son tiempo *de reposar, de pensar, de vivir diferentemente*. No en casa: en la ciudad sugerente, llena de servicios culturales, llena de ciudadanos activos.

### 527

■ Como, a menudo en *Montaigne*, tras el abrupto lugar común de algunos servicios culturales —un museo, una biblioteca, unas músicas— *se esconde la visión del enigma que buscamos*. Por eso los servicios culturales son cardinales en la vida de los ciudadanos. En el sentido matemático del término: nos relacionarán con la unidad. Con aquello que somos y deseamos ser. Son, pues, esenciales.



**528**  
Tal vez a los gestores culturales les conviene una fuerte dosis de renacimiento: una taza de neoplatonismo sediento de realidad otra. Un poco de pasaje en el límite de la opaca realidad para adentrarse, como ciudad y ciudadanos, en la luminosa lírica de la vida cotidiana cuajada de inspiración, de comunicación, de esencialidad. Un poco más visionarios, pues.

**529**  
En la construcción del servicio cultural la técnica es importante. Pero debe ser *minimalista*: la que sirve para forjar la respuesta útil a una necesidad cultural. O crearla.

**530**  
Un servicio cultural, en la noche de demasiadas vidas y el crepúsculo de algunas ciudades, es un talismán. La posibilidad de un salto de voluntad. Un inicio de una peregrinación. De estar en peregrinación a lo *Dante* para materializar en cada ciudadano y cada ciudad el misterio de la naturaleza humana, siempre en brumas. Los servicios culturales son, así, *pruebas de paso*.

**531**  
Todo servicio cultural es un desafío, un *argón*: un cuerpo a cuerpo —un alma a alma, según la palabra griega— entre el cuerpo/alma de una necesidad ciudadana y el cuerpo/alma de una respuesta pública. Un desafío. *Un diálogo útil*.

Todo intercambio surge siempre en lo profundo.

**532**  
El uso de servicios culturales es hoy una muestra de alteridad: de valor de una multitud creciente de ciudadanos que dicen basta a la única ley imperante. La ley de la sequedad. De la simulación. Y optan por la luz, la frugalidad, la apertura, el ardor de otros tiempos y otras relaciones en el hoy. En el acto del uso del servicio. Y después.

**533**  
Los servicios culturales públicos son un

*relámpago* en la hipocresía del capitalismo salvaje y su falsa libertad de pensar, de opinión, de reparto de la riqueza, de democracia sólo representativa y atada... Son la libertad de *Creonte*.

**534**  
Todos los ciudadanos estamos en sábado continuado: *esperamos*. La esperanza, cada día más concreta y visible en acción, es la tarea de los servicios culturales y sus usuarios, que la transforman en vida cotidiana de alta calidad, en pragmática de conducta humana.

Cada servicio cultural o es un fogonazo de esta esperanza, una iluminación —y una transformación en vida cualificada— o no es un servicio cultural.

Usar un servicio cultural comporta usarlo con una intensidad tal que facilite el modo de actuar acorde con lo percibido.

**535**  
Necesitamos, en nuestras ciudades, servicios culturales que sean un destello de denuncia e indicación. Nos urgen. Que sean palabra de *epifanía*: una luz que atraviesa tonterías y anuncia lo que viene después. Y lo hace más posible.

**536**  
Necesitamos una generación de gestores y equipos de servicios culturales con la terrible simplicidad de los jóvenes. Los jóvenes son implacables. No perdonan. Los gestores y equipos de servicios culturales envejecidos en las organizaciones culturales públicas hemos de reconvertirnos o nos vamos. Tenemos aprendidas demasiadas excusas por no hacer lo que sabemos que tenemos que hacer.

**537**  
Si los servicios culturales son la acción ciudadana básica en el fin de semana, la mañana del lunes —como apuntaba *Saint-Just*— es la mañana de la felicidad: *el tiempo de la acción*. De la no espera. De la práctica. De la vida cotidiana llena. Feliz.

Es el tiempo de lo concreto. Lo concreto es siempre lo importante en la vida cotidiana. Lo



concreto es lo que materializa el cambio en la calidad del comportamiento cotidiano. Es el momento de la acción. De actuar de otro modo.

**538**

Una buena máxima para los servicios culturales: *nada humano me es ajeno.*

**539**

Si la ciudad no es más humana, si la vida de un número de ciudadanos creciente no es más cualificada, las organizaciones culturales son *culpables* porque no afrontan, con los servicios, las necesidades de los ciudadanos facilitando caminos de esperanza y acción. No construyen porvenir. No siembran semillas de alta humanidad. Semillas de civilidad en las tinieblas de la estupidez.

**540**

Nunca he entendido por qué los valores éticos de estos últimos años no han dado lugar a propuestas políticas culturales: a visiones de ciudadanía y ciudad, especialmente cuando hay en el ambiente de nuestro mundo *una conciencia de colapso* que urge el surgimiento de una ciudadanía y una ciudad nueva.

No la hemos empujado. Ni con la política ni con los servicios culturales que la concretan.

**541**

Todo servicio cultural que no cree *vitalidad* en el usuario y la ciudad, nace muerto.

**542**

Un servicio cultural es una idea útil. Una idea decisiva. Jamás aburrida. Confusa. Nacida de una necesidad y elevada a respuesta por el trabajo de un equipo de servicios culturales. Esta idea se relaciona con otras en el usuario que la usa. Y se transforma en valores, en creencias, en formas de vida, en perspectivas. Crean, así, *un clima de vida.* De ciudad. Moldean a los ciudadanos desde su libertad. Transforman la ciudad.

**543**

Cuando la vida cambia, *cambian las necesi-*

*dades.* Cambian, pues, las ideas útiles de los servicios culturales.

No hay ideas útiles culturales abstractes. Ahistóricas. Las ideas culturales útiles de los servicios crean metas, emociones, esperanzas, visiones, opciones. Experiencia humana, en definitiva, siempre para hoy y el mañana.

**544**

No vivimos en ciudades peores que antes: *hemos avanzado en mucho.* Y retrocedido en algunas cuestiones fundamentales. Hemos avanzado en confort. Hemos decrecido en vecindad. La historia no es progresiva linealmente.

Los equipos de servicios culturales deben tener opinión sobre estas cosas. Son fundamentales. ¿Cómo, pues, estamos en libertad, justicia, búsqueda de la felicidad, honestidad, solidaridad, comunicación...? Son cuestiones, necesidades claves para la vida. Los servicios culturales sirven para *acrecentar* estas cuestiones.

**545**

La diferencia entre servicios culturales y servicios de espectáculo es que los primeros son *siempre positivos:* crean sentido. Los segundos, a veces. A menudo crean sinsentido. Devastación. Vacío. Muerte.

**546**

Los servicios culturales en una ciudad presentan ideas útiles para plurales públicos de ciudadanos. Sin intención, jamás, de unificar esta pluralidad. De suprimirla. Pero sí de facilitar una casa común: la ciudad de la *virtus.* De la energía, la autoafirmación abierta al futuro, la solidaridad, la audacia democrática, la relación... Una ciudad de todos, con todos los ciudadanos y ciudadanas. Con una vida llena. No una vida perfecta.

**547**

En servicios culturales hemos de volver a *Pericles.* A *Platón.* A los atenienses del período clásico. Para ellos la vida en la ciudad significa estar *naturalmente envuelto en la vida de la ciudad.* Vivir involucrado en ella. Los servicios culturales públicos deben facilitarlos.



Sin embargo, sus gestores a menudo siguen a *Epicuro*, que aconseja no participar en la vida política porque lo importante es lo personal. A saber, hoy: la estetización de mi intimidad en mi casa.

Implicación supone emoción. Voluntad. Los servicios culturales piden a los ciudadanos que se impliquen en la vida de la ciudad con sus valores, sus metas.

**548**

Jamás una organización cultural tiene y propone respuestas únicas y absolutas a una necesidad cultural. Sería intolerable. Propone la que le parece mejor. Más conforme con la necesidad y el crecimiento cualitativo de un grupo de ciudadanos. Y jamás la impone. Siempre la ofrece. La presenta.

Pero la que presenta crea civilización. Civilización significa, para *Isaiah Berlin*, que uno debe admitir la posibilidad de cambio sin dejar de dedicarse totalmente a y estar dispuesto a morir por sus ideales, mientras crea en ellos.

**549**

*Vico* fue el primero que entendió y nos dijo qué es la cultura humana: *habló del concepto, de la idea de cultura como pauta*. No como producto por adquirir, único. Habló de cultura como modo de vivir. ¿Cuántos gestores culturales conocen a *Vico* y les ha hecho reflexionar?

**550**

Nos hemos pasado años mirando la cultura norteamericana. Primero, con inferioridad. Después la hemos imitado. Mucho. Demasiado. Exageradamente. Es hora de plantearnos por qué estamos haciendo tanto el mono. Y volver a nuestra cultura.

Desde ella queremos dialogar con la norteamericana. Y con muchas otras. Nos va el mestizaje. No la imposición.

**551**

La organización cultural que no comprende que los ciudadanos se crean, alimentan y viven de los servicios culturales es que no entiende a

los humanos. Y quien entendiéndolos les facilita tonterías, atenta contra los humanos. *Delinque*. La primera es ciega. La otra, estafa.

**552**

Un servicio cultural óptimo, profundo, es aquel que toca *un nervio personal* en el usuario y revela, súbitamente, algo que es parte de nuestra experiencia vital personal y común ciudadana. Es de enorme importancia en nuestras vidas, pero no teníamos clara conciencia.

**553**

Si se escucha *Rigoletto* en un concierto o representación de ópera, uno debe poder comprender que está trazado sobre *dos ideas útiles*: el republicanismo y el humanismo. Si el servicio cultural que presenta la audición no lo facilita, no se comprende su significado. Ni su música.

**554**

Tendríamos suficiente con que los equipos de servicios culturales fueran *artesanos geniales* de ideas para necesidades.

**555**

Un gestor cultural, un político cultural, un equipo de servicios culturales que no conoce a *Rousseau*, *Marx* o *Wagner*, no va. Son personalidades mayores, fuerzas que hacen época en la *época de la cultura humana*.

Algunos sólo tienen una cierta calidad de dandy: coquetean con las ideas, son brillantes. Otros son directamente opacos: analfabetos sobre la historia de cómo hemos construido nuestra cultura. Y no pueden, así, continuar su construcción. Necesitamos gente ingeniosa, enérgica y competente.

Necesitamos *intelligentsia* entusiasta, esperanzada y moralmente activa y crítica. Nos sobra burocracia cultural, temerosa de perder el poder. Y poco sabia.

**556**

En la construcción de la cultura de las ciudades faltan líderes. Gente con ideas. Con propuestas rotundas. Desaparecieron. Y los han sustituido los periodistas y los presentadores



de televisión. ¿Dónde están los carismáticos, los *Voltaire* del cambio de siglo?

557

Ha de haber una mutación en la concepción de los servicios culturales públicos. Deben proponer *qué buscar y cómo vivir*. Necesitamos una nueva generación, radical, de servicios culturales para la vida. Y desde la vida. Con respuestas. Con propuestas.

558

Tengo la impresión de que el ruido del espectáculo audiovisual en el que nos instalamos, tiene un fin claro: *impedir que los ciudadanos se hagan preguntas*. Por eso los aplastan con toneladas de basura bien envuelta. Con respuestas dogmáticas y estúpidas, repetidísimas.

El hábito de cuestionar va desapareciendo. Sin él no hay cultura. Porque no hay qué elegir. Y elegir exige libertad y creación: el inicio de toda cultura.

559

Las organizaciones culturales deben ser *pluralistas, consultando a los ciudadanos*, implicándolos directamente en sus decisiones. No pueden funcionar con un equipo cerrado. Que elabora y propone servicios culturales. No son, éstas, organizaciones culturales públicas. Son organizaciones del espectáculo, déspotas.

560

Los servicios culturales deben responder a necesidades culturales y crearlas continuamente. Pero deben estar, en especial, activas y presentes *en los momentos decisivos* de las ciudades. En estos momentos, los ciudadanos inclinan la balanza en una dirección u otra.

561

Es necesario *vivir culturalmente activo* para ser ciudadano. Los griegos pensaban que era necesario ser ciudadano para ser libre. Hoy no es suficiente. Libertad, claro. Siempre. Pero en una ciudad que *tú construyes solidariamente* con los otros. No es una ciudad en la que tú sólo sobrevives.

562

A veces, en la vida de los ciudadanos, todo es oscuridad. O nieblas. Pero entonces, uno llega a un claro en el bosque y *uno se entiende y avanza*. Ha encontrado, seguro, un servicio cultural. Es maravilloso. En este claro, uno decide. Crea.

563

Necesitamos ciudades de *fermentación cultural*: con muchos servicios culturales desde organizaciones activas, abiertas, libres, progresistas, antiburocráticas, críticas que se enfrentan a la ciudad de la trivialidad, de las almas muertas. Con políticos, gestores y equipos que hagan que pasen cosas importantes cuya posibilidad, sin ellos y sus organizaciones, parecería muy escasa. Gentes para hacer posible lo imposible. O lo difícil. Gentes y organizaciones municipales y asociativas que proponen una dirección —una cultura— para la vida de los ciudadanos y la ciudad en diálogo entre organizaciones culturales y ciudadanos con anhelo de calidad de vida cultural.

564

Una ciudad visible, apetecible, con futuro, es aquella en la que hay *una gran actividad relacional*: la que facilita encuentros entre generaciones, razas y grupos. Esto es muy importante para la democracia y el ejercicio de la convivencia. Los servicios culturales lo facilitan.

565

*George Berkeley*, obispo irlandés y filósofo idealista, afirma: *ser es ser percibido*. Gran verdad en las organizaciones culturales. Sólo son en la ciudad cuando son percibidas por la calidad y la oportunidad de sus servicios culturales.

566

Según *Barembain*, *muchas orquestas desaparecerán si no se crea la necesidad de oír música*. La música es una necesidad en la vida cotidiana: un horizonte de significado. No un espectáculo para la crítica en los periódicos. ¿Qué se hace en servicios culturales para avivar la necesidad de la música?



567

Los servicios culturales en la ciudad donde impera la ley del mercado siempre son críticos: ofrecen *contraargumentos* para no terminar todos obedeciendo al caballo de *Calígula*, nombrado alcalde de la ciudad.

568

*La vanguardia* —y yo la amo porque aporta futuro— *está hoy en los contenidos*, apunta *Lluís Pasqual*, director de teatro. En los servicios culturales pasa lo mismo: lo que crea, lo que interesa, *está hoy en sus contenidos*. En el sentido que son capaces de crear en el ciudadano que los usa y en la ciudad.

Unos servicios culturales que nunca funcionan en línea recta, no van rápidamente a donde se proponen. Pero llegan siempre, si son constantes y de calidad.

569

Los políticos, gestores y equipos de servicios culturales que se encierran en sus despachos/palacios/equipamientos porque tienen un trabajo inmenso, deberían leer a *Kafka*: les recordaría que quien se encierra en un castillo se convierte en *su prisionero y su esclavo*.

570

Todo servicio cultural nace de la política: es servicio para la creación y para el sostenimiento de la ciudad, de la calidad de vida. Nace, pues, de la ética, no de la estética. Quienes lo crean deben ser políticos, gestores y equipos activos: *ética en acción*. Cuando lo son poco o sólo lo parecen, el servicio cultural nace con pecado original: no tiene credibilidad ni aporta ética a la ciudad. No aporta *mente, conciencia y autorreflexión* para hallar soluciones humanas a las nubes de inquietud por las que atravesamos en el vivir personal, en estos tiempos de economías y consumos fuertes, pero de delgadez y miseria ética, de responsabilidades solidarias.

Necesitamos, en los servicios culturales públicos, ciudadanos políticos y gestores que sepan conferirles dimensión trascendente, que les injerten sentido para renovar y reani-

mar desde ellos la carga de sensibilidad humana que las vidas de los ciudadanos piden y las ciudades necesitan.

571

Los servicios culturales para la ciudad de los ciudadanos son útiles incluso para aquellos que no los usan: *saben que están ahí*, como posibilidad de calidad de vida. Les gustan. Los encuentran útiles.

572

Los servicios culturales perfectos no existen. En servicios culturales, los gestores y equipos de servicios *deben permitirse cometer fallos*, incurrir en defectos. Sólo así se apuesta por la calidad.

573

Para el aire de calidad de vida de la ciudad todos sus servicios culturales son indispensables.

574

El uso de un servicio cultural comporta siempre un elemento de riesgo: *de aventura, de descubrimiento, de cambio*. Por eso me parece uno de los inventos más importantes de las ciudades, de la humanidad.

575

Es ridículo: pero *me gustaría* que la música de *Bach*, los cuadros de *Cezanne* y de *Picasso*, la escultura de *Miguel Ángel* y la poesía de *Rilke* gobernarán la ciudad. Soy un poco antiguo. Me gustaría que la gobernarán al son de la maravillosa música de los chicos del rap.

576

A la calidad de vida de los ciudadanos le falta, hoy, *espontaneidad*. Los servicios culturales deberían facilitarla.

577

A demasiados servicios culturales se les nota que están demasiado bien estructurados: están como *esterilizados*, marmolizados. Están demasiado elaborados, voluntariamente perfec-



cionados. El resultado es frialdad. Han matado, en el proceso de gestión, la vida. No responden pues a una necesidad cultural con una respuesta posible: presentan una perfecta perfección que escapa a la comprensión de los usuarios que sólo quedan deslumbrados. Lo importante es que queden iluminados y apasionados.

### 578

Los gestores culturales y los equipos de servicios han de estar en los bares de los barrios. Y no en los de diseño. Han de andar por la ciudad. Y no recorrerla con taxi. Han de ver las hojas de los plátanos moverse al viento contaminado. Y no estar en la última exposición /comentario sobre el último comentario/crítica. Sólo así los servicios culturales nos acercarán a lo que decía *Saint John Perse* cuando decía que *escribía para vivir mejor: serán servicios para vivir mejor*. Nos acercarán a lo desconocido donde está la vida que deseamos y la hará presente de vida personal y ciudadana. Serán servicios para la búsqueda. La claridad de la civilidad.

### 579

*La ciudad es la belleza de sus ciudadanos:* los servicios culturales sirven para eso. No es poco.

### 580

Cultura no es estar a la última: es potenciar *la calidad del olor cívico* en la vida cotidiana personal y ciudadana. Y si no huele, cambiarla radicalmente. Cultura, pues, desde la necesidad y para la calidad.

### 581

La estética de la estética: he aquí una manera de trabajar en servicios culturales. Acostumbran a ser demasiado bonitos, algunos, que acostumbran a costar más. Pero detrás no hay nada.

Los servicios culturales *son un arte con responsabilidades ciudadanas*. Que la estética no debe sacrificar. Más. Debe mostrar con contundencia.

Y agradablemente: con atracción irresistible.

### 582

Cuando un servicio cultural *no responde a una necesidad* —o la crea— no es ciudadano: es dictadura de banalidad.

### 583

*Shakespeare, Rey Lear: nosotros llevaremos el peso en estos tiempos tan tristes. Diremos lo que nos dice el corazón, no lo que deberíamos decir.* Para apuntar en el friso de todos los despachos desde donde se gestionan servicios culturales para la ciudad. Se podría añadir lo que escribió en su puerta el gobernador de la ciudad de Dubronik: *olvídate de tus asuntos privados y preocúpate de los comunes.*

### 584

Los servicios culturales desde y para las vacas sagradas y las momias todavía continúan en las ciudades de las vacas flacas y los supervivientes. *¿Hasta cuando en tu ciudad?*

### 585

Los gestores culturales deben parecerse a los economistas de *Keynes: el economista debe poseer una combinación de dotes poco común. Tiene que alcanzar un alto nivel en diversas direcciones y combinar talentos que no se encuentran juntos con frecuencia. Debe ser matemático, historiador, estadista, filósofo, todo ello en cierto grado. Debe comprender los símbolos y hablar en palabras. Debe observar lo particular en términos de lo general y tocar lo abstracto y lo concreto en el mismo vuelo del pensamiento. Debe estudiar el presente a la luz del pasado para los objetivos del futuro. Ninguna parte de la naturaleza del hombre o de sus instituciones quedará por completo fuera de su consideración. Debe mantener una actitud resuelta y desinteresada al tiempo, ser tan distante como un artista, pero en ocasiones con los pies en la tierra como un político.*

### 586

En nuestras ciudades del cambio de siglo los servicios culturales deben servir para combatir el cáncer ciudadano alarmante: la atmós-



fera de desencanto en la que sobreviven ciudadanos y ciudad. Desencanto acrecentado por la corrupción política, la estupidez de los medios de comunicación, la vulgaridad de la publicidad, la idiotez de las series televisivas, el dinero como salvación única... Los servicios culturales descubren otros horizontes donde la creatividad, la solidaridad, la tolerancia, el humanismo... configuran un estilo de vida personal y ciudadano otro. Posible. *Que está en la misma ciudad.* Y en cada uno de los ciudadanos. Aletargado. Narcotizado.

Y espera despertar con el beso de los servicios culturales. En estas ciudades, los políticos/gestores/equipos culturales deben predecir, como *Cassandra*, las amenazas de la ciudad y su ciudadanía. Y reflexionar cómo evitarlas y afrontar con soluciones de servicios las amenazas y catástrofes.

Los servicios culturales, en ellas, son impulsores de democracia con ciudadanos —y no sólo con partidos políticos—, derechos humanos, ciudadanía autoorganizada, bienestar, apertura a las diferencias para la autorresponsabilidad en la propia vida, el conjunto de la ciudad y el mundo.

### 587

Los servicios culturales, especialmente los facilitados desde los grandes equipamientos y eventos, se han deslizado hasta el populismo del espectáculo y la diversión. Pocos han optado por potenciar la vida personal ciudadana y común.

Cuando tal hacen, los servicios culturales son como el sistema de riego en el patio de la mezquita de *Córdoba: irradian vitalidad*, hilos de esperanza.

### 588

La cultura, seamos cuerdos, no tiene nada que ver con los *supermales*, por más que en el de *Mineapolis*, con más de 400 comercios, restaurantes, night clubs, se haya convertido en un centro de peregrinaje: inaugurada en 1991, en la primera semana acudió un millón de visitantes para consumir y no pensar, usar y no crear, deslumbrarse y no iluminarse, desear y no comunicarse...

### 589

*Nebot*, diseñador valenciano, dice: *siempre me he propuesto no hacer el ridículo en la tarea de vivir. Y para mí, la vida es todo: el trabajo, también. Está el rigor y el ser el eslabón siguiente de una cadena cultural. Por eso he de hacer las cosas con respecto y teniendo en cuenta la calidad, el acabado y una utilización correcta de la tecnología. Nunca he querido hacer obra de revista o de portada.* Un sabio consejo para los gestores de servicios culturales.

### 590

Las organizaciones públicas culturales deben considerar los servicios culturales como *una inversión con unos resultados*. No un gasto con difusas propuestas para la calidad de vida, civismo... Los servicios culturales sirven para construir una ciudad singular, de ciudadanos con un estilo de vida personalizado de calidad de vida palpable y colectivo desde lo personal. ¿Cuánto vale, en dinero, esto?

### 591

Los servicios culturales son, básicamente, un instrumento de civilización. Y como instrumento son polifónicos. Porque la civilización que queremos es la de *la casa común de las diferencias*.

Caídas las grandes utopías totalizadoras, esta casa común la quieren construir los servicios culturales desde las pequeñas utopías domésticas de la democracia cotidiana: *la ciudad, con todos y desde todos y todas*, alimentada y construida desde el significado de humanidad.

### 592

*Peter Brook* quiere crear una obra que tenga *la intimidad de lo cotidiano y la distancia del mito, porque sin la cercanía no es posible el sentimiento y sin la distancia es imposible el cambio*. Otro buen consejo para los servicios culturales que necesitan plantear retos y mover la voluntad de cada ciudadano a alcanzarlos.

### 593

El sinsentido ciudadano se manifiesta con signos nítidos en el desasosiego, la desmotiva-



ción, el desencanto, el despropósito, el desencuentro, la desmemoria y la adoración al dios dólar que sustituye al sentido cultural de la colaboración, el compartir, el cooperar: lo común de la ciudad que es *aportación y fuente de vida*, que es cultura de ciudadanos.

594

Servicios culturales frente al sida debastador del consumo indiscriminado, totalizador, avasallador. Frente a los anuncios de felicidad que sólo existen en la fantasía de los anuncios para mantener la cabeza/deseo de los hombres y mujeres como consumidores. Servicios culturales, pues, para descubrir otra vida. Otra *altervita*: alternativa. Si queremos.

595

*Hollywood* es el símbolo de la catástrofe en cultura: es una máquina que aplasta la pluralidad y, a la vez, construye muros mentales edificados con violencia, banalidad, mediocridad, estupidez y falsa humanidad. Cuando se combina *desierto/yermo* y *muro mental*, la cultura de las ciudades entra en declive porque decrecen los ciudadanos y crecen autómatas zombis.

Mientras, los servicios culturales están en el congelador o en el escaparate de las organizaciones públicas ciudadanas. ¡Socorro!

596

Una inmensa mayoría de centros o equipamientos para la cultura de los ciudadanos y las ciudades —museos, centros cívicos, bibliotecas, salas de conciertos, teatros, salas de exposiciones, centros culturales...— sólo sobreviven. El problema que arrastran es que *jamás tuvieron alma*. O emigró con el tiempo.

Su problema es que no hay un equipo de servicios culturales, con un gestor/directivo al frente, que piense y parta de las necesidades culturales —o no necesidades culturales, para crearlas— del entorno. Y desde ellas crean y facilitan servicios culturales. Elemental.

597

En la fundación de las ciudades griegas y latinas mediterráneas, desde *Troya*, está la fuerza de

*Palas Atenea* con una imagen que surca las ciudades —el *Paladión*— y las vuelve invencibles.

Quien refunda las ciudades, hoy, y las vuelve invencibles frente a lo zombi son los servicios culturales, *la fuerza de las ideas útiles* —dioses seculares y cívicos—, que alumbran presentes y futuros de calidad de vida.

598

La televisión es el ojo del dictado interiorizado en cada casa de la ciudad. El ojo que ordena espectáculo y diversión. El ojo que distorsiona la realidad. El servicio para *la pasividad generalizada*. Uno de los grandes competidores de los servicios culturales es, pues, este electrodoméstico. Que el ciudadano puede tener apagado. Como una estufa eléctrica en verano. Cierto. Pero es casi imposible: la seducción de la tontería es, hoy, inmensa.

Creo que el día que *una ciudad apague todos sus televisores durante una semana*, vea por los ojos de todos sus ciudadanos y estos sepan qué hacer sin su *diktado*, la cultura habrá dado un salto de gigante.

599

Si los servicios culturales no hablan de los pájaros muertos, el detritus industrial creciente y ahogante, las multinacionales diabólicas, el salvajismo que también brota de las entrañas de la civilización, de la democracia seca... hablan de muy *poca cosa*.

600

El placer no va con el lote de los negocios, el éxito, siempre el primero, el consumismo... No va *necesariamente* incluido. Pero está *siempre incluido* en el uso de los servicios culturales.

601

Menos envoltorio y más idea útil. Este es un óptimo eslogan para el cambio de siglo, para los *servicios culturales*, para la *generación del siglo XXI*.

602

Cuando a un artista sólo le importa cómo ganar más y más dinero deja de ser un artista:



invierte toda su creatividad en ser un vil especulador.

Los artistas son fundamentales para estar en equipos de creación de servicios culturales. Los especuladores deben ser expulsados. Sin contemplaciones. Su creación, cuando se analiza, está muerta: es pura repetición para la autogloria en dólares.

### 603

Gannady Rozdestvensky, director ruso, se empeña en incluir en sus conciertos la música que gustará a cincuenta personas. Por ejemplo, una sinfonía del compositor sueco Daniel Börtz. Como él afirma: *si cada una de ellas le dice a un amigo que le ha gustado y que tiene interés en escucharla, la próxima vez ya serán cien las personas que quieran ésta o incluso otras piezas de Börtz*. Bravo.

Los servicios culturales crean necesidad. Gannady sabe cómo hacerlo en música para no quedarse con un repertorio repetitivo. Sabe cómo conjugar Mozart, Bartok o Börtz, por ejemplo.

Las organizaciones municipales y asociativas del voluntariado cultural no pueden, jamás, ser conservadoras: los servicios culturales son

siempre creación. Y crear es innovar en la vida y la ciudad, cualificándolas, abriéndolas, liberándolas de ataduras y lastres.

### 604

Los servicios culturales conectan a los ciudadanos de las autopistas informativas y los circos del consumo de masas con algo tan tenue e indispensable como *el soplo de la vida humana*: sentirte vivo, pensante, personal, único y cooperante con los demás para una vida de civilidad.

### 605

Los servicios culturales de una ciudad son *regeneración invisible*: al principio no se nota que mejoran la calidad de vida de los ciudadanos. Después, del todo.

En el fondo, los servicios culturales trabajan a lo Bloch: *construyen utopía, entendida como espera de lo que aún no ha llegado, de lo nuevo, en una perspectiva abierta de la ciudad*. Los servicios culturales proponen una manera de vivir en la ciudad. Critican lo injusto. La desigualdad y la insolidaridad. Y proponen.





## 7. Después del paseo, un café en la casa del bosque

Los ciudadanos, cada día más, pedirán y exigirán a los servicios públicos municipales y asociativos *calidad*. Los servicios culturales, aquí, han de realizar un esfuerzo hercúleo para ser una organización líder en *calidad de servicio*.

Un abanico de temas tan inmenso y tan extenso, tan volado y terráqueo como el que hemos examinado y anotado a lo largo del paseo es el fundamento sólido de la calidad: ayuda a fijar la misión de los servicios, esboza contenidos y habilidades, marca métodos y prioridades...

En calidad no hay recetas prácticas. Menos, todavía, en calidad de servicios culturales. La calidad, sin embargo, se incrementa en servicios culturales si destilamos las observaciones por este largo paseo trazado desde los cuatro puntos cardinales que resumen los 635 árboles de la calidad: *una cultura organizativa* con los ciudadanos, *un liderazgo direccional* con los ciudadanos, *una motivación de equipos y personal de contacto en los servicios* con los ciudadanos y *una comunicación constante* con los ciudadanos.

Estas son las cuestiones que deseo ahora plantear para el cambio organizativo en los servicios culturales públicos que opten por el ciudadano, cualitativamente. Deseo planearlas en la casa del bosque, después del paseo. Antes de regresar a la ciudad. Tomando, despacio, un café humeante, cálido.

### 7.1. La calidad la decide siempre el ciudadano que usa el servicio cultural.

¿Por qué tanta insistencia en la calidad en los servicios culturales? ¿No será la calidad una última moda, como fueron moda los artistas y el arte en los ochenta? ¿O la economía en los noventa?

La calidad, en servicios culturales públicos es *nuclear* porque es el gran problema del sec-

tor público. Si alguien lo introduce como moda es un desestabilizador del sector. Seguro. El problema básico de los servicios municipales y asociativos es el de la calidad: es muy poco alta. Desde un juicio profesional, los servicios públicos —y los culturales, en particular— están en un aprobado justo. Y demasiados están en el suspenso impertinente.

Eso es grave. Muy grave. Pero, además, es de locos, porque los ciudadanos —que son quienes alimentan con sus impuestos los municipios y con sus aportaciones el sector asociativo— cada día están más convencidos de que los servicios del sector son defectuosos. La objeción fiscal está, en el sector público municipal, a la vuelta de la esquina. Y la imposibilidad de hallar socios numerosísimos en las asociaciones es inquietante: si los ciudadanos no perciben los servicios culturales asociativos como buenos, muy buenos. Muy satisfactorios. O de alta calidad.

Lo que hoy marca la diferencia entre servicios es la calidad: que sean de calidad —excelentes— y sean percibidos como de calidad.

Los servicios culturales, pues, o son de calidad o son una vulgaridad: *o satisfacen cualitativamente necesidades de ciudadanos y potencian su cultura cotidiana o son puro circo innecesario*. Eso es la calidad. Y punto.

Insisto: calidad significa trabajar en servicios culturales desde los árboles que he presentado. Calidad, pues, es, ante todo, *síntesis*: una manera global de trabajar con un estilo que busca la *excelencia* desde el conjunto del equipo productor del servicio cultural, que sabe, que presenta la mejor respuesta posible a una necesidad cultural ciudadana. Y una manera sintética, también, de comprender y valorar el servicio el ciudadano usuario y los ciudadanos de la ciudad: *saben que el servicio es excelente porque responde satisfactoriamente a sus necesidades*.



Calidad, además de síntesis, es una manera de trabajar integradora, en cada equipo de servicios y en la organización pública cultural. A saber: la economía, las necesidades, la misión, la motivación, los resultados, la dirección... forman un todo interrelacionado, comunicado y dinámico.

Los servicios culturales de las organizaciones municipales y asociativas culturales — estoy convencido— sólo cambiarán y facilitarán respuestas satisfactorias a las necesidades culturales de la ciudad y a sus ciudadanos cuando aseguren la opción de calidad en todo lo que hacen. Cuando la calidad sea uno de los valores clave de la organización y la manera de producir un servicio cultural.

Es un valor clave porque, en servicios culturales, la calidad la *valoran y fijan* los *ciudadanos usuarios* de los servicios. Ellos son —y no nosotros— quienes fijan la calidad a partir de hallar satisfacción rentable en el servicio cultural que usan. La deciden los contribuyentes que están satisfechos de que sus impuestos y aportaciones de socios sirvan para poder disponer, en la ciudad, de servicios culturales. Y la valoran y deciden los votantes, quienes, en las elecciones municipales y en la renovación de cargos directivos de una asociación, votan a los que responden a necesidades con altas cotas de respuestas satisfactorias desde los servicios. En definitiva, los ciudadanos expresan que un municipio o una asociación cultural ofrece servicios de calidad cuando *confían plenamente en ella*. Cuando como organización de servicios forma parte del pequeño listado personal de organizaciones a las que siempre acuden porque nunca engañan, porque siempre presentan aquello que uno espera y necesita. Con calidad.

Los ciudadanos, en definitiva, piden y exigen a las organizaciones públicas que sus servicios culturales, en el proceso de su producción y en sus resultados de mejora de la vida cultural, sean de alta calidad.

Exigen, pues, una organización pública de servicios culturales de calidad, un trabajo de producción de servicios culturales de calidad y un servicio de calidad. Si esto se da, en todos y

cada uno de los servicios culturales del sector público municipal y asociativo, los ciudadanos no sólo los valorarán: *los llenarán*.

En servicios culturales, el objetivo es la perfección: satisfacer cualitativa y cuantitativamente las necesidades culturales de la ciudadanía. Todo lo que tienda a lograrlo es lo que debemos hacer en el cambio de siglo. Estamos por la perfección y *el entusiasmo*: el optar por una vida de cultura mantenida en alta calidad desde los servicios culturales públicos.

Los expertos en calidad presentan algunos trazos básicos para mejorar la calidad de los servicios, de los servicios culturales nuestros. Los presentaré en catorce llaves para la calidad, para hacer más posible la calidad en cada uno de los servicios culturales de una organización municipal o asociativa del voluntariado ciudadano.


**7.1.1. La calidad no es una cuestión que se decide un día, se pulsa un botón, de dan unas directrices y ya funciona.** Sólo uno debe, ya, esperar resultados mejores, que nunca llegarán. La calidad se trabaja y con un estilo de trabajo.

Una organización de servicios culturales que opte por la calidad está siempre en movimiento: está perpetuamente sintonizada con las necesidades culturales de los ciudadanos y con el grado de satisfacción de los usuarios que usan sus servicios. Implica, incluso, a los propios ciudadanos en la planificación, la producción y la comunicación de sus servicios culturales. Porque el usuario pasa a ser, cada día más, coproductor de los servicios culturales: de sus servicios culturales.

Una cultura organizativa orientada al ciudadano que respira, con igual intensidad, el político, el presidente de la asociación, el gestor cultural, el encargado de vender las entradas y el que le da todo el día al ordenador.

**7.1.2. Mantener una organización tensada hacia el ciudadano exige liderazgo.** No es suficiente la gestión entendida como el mejor uso de los recursos: la productividad y la competitividad. Presupone líderes que infunden





entusiasmo, ilusión, esfuerzo, gozo en el trabajo. Presupone una organización que se relacione constantemente con el ciudadano. Cualquier polvillo de burocracia, ordeno y mando... es una catástrofe, un atentado contra la orientación al ciudadano en servicios culturales. Supone una organización que cree valor cultural en todo lo que hace y propone. Y en cómo lo hace.

**7.1.3. La estrategia de la organización en servicios culturales se basa en el análisis de las necesidades culturales, en las expectativas de uso del servicio, en el conocimiento de las razones y los porqués de quienes no usan el servicio.** La motivación de los equipos de servicios culturales será, pues, en esta dirección: cómo nos organizamos para dar un servicio cultural excelente, para comunicar y atraer al ciudadano que pasa o para pensar cómo estar con el ciudadano que sólo usa espectáculo de supermercado.

**7.1.4. Las organizaciones de servicios culturales que optan por la calidad ponen los recursos y lo mejor de su organización en la línea de los servicios.** En los equipos de gestión y producción de servicios. Les dan independencia, confían en ellos para alcanzar éxito en los resultados que se proponen.

La pirámide de *Keops* de casi todas las organizaciones públicas ha de dinamitarse y construirse a la inversa, al estilo de la segunda pirámide del *Louvre* de *Le Pen*: lo importante en una organización de servicios culturales son los trabajadores que los idean, fabrican y comunican, que se relacionan directamente con la ciudadanía.

El poder desmesurado, el protagonismo de vedette de los políticos y gestores culturales, de presidentes asociativos... siempre dispuestos a la autoalabanza y a la medalla, a la declaración exultante en la prensa y el electrodoméstico debe pasarse por la guillotina: los servicios son el trabajo de un equipo, en una organización que evidentemente ellos lideran. Pero no pueden apropiarse del trabajo de su gente sin reconocer su protagonismo.

Claro que para quien tiene delante a tales sujetos, los servicios de sus organización son un desastre. Y si alguno funciona, es porque en los equipos hay luchadores, casi mártires.

**7.1.5. La calidad se mide.** El proceso cualitativo en la calidad de los servicios culturales se misura. Saber, en cada momento, dónde se encuentra la satisfacción de un servicio y dónde se quiere llegar o qué se quiere conseguir en un plazo de tiempo fijo y unos recursos limitados, motiva a los equipos de servicios porque les ayuda a tener ideas claras y presentes sobre cuáles son sus prioridades. Saber en qué grado participan los ciudadanos en la coproducción del servicio, con qué resultados y adónde se quiere llegar ayuda a encontrar mejores maneras de trabajar en equipo y en la organización.

En servicios culturales las mediciones permiten aumentar el conocimiento de la calidad del servicio, saber dónde se encuentra en relación con una referencia determinada, permite comprobar la homogeneidad si hay varios iguales distribuidos por un territorio, identifica sus puntos fuertes y débiles, centra esfuerzos, dirige y controla el progreso, cualifica los logros y motiva al equipo de servicios a lograr lo que se propone.

Por ejemplo, hemos de saber medir la satisfacción de los ciudadanos usuarios. Pero también hemos de medir y analizar a los ciudadanos usuarios que ya no asisten a nuestro servicio y determinar por qué se han ido para buscar otras soluciones. Se debe saber qué es, en el servicio concreto, lo que más satisface y constituye la clave del éxito del servicio.

Un gestor cultural no puede jamás hablar de calidad o no calidad de un servicio, si no muestra qué es lo que funciona, lo que no, cuáles son las causas y cuáles son las vías del proceso de mejora.

Una organización cultural que, hoy, no difunda información sobre los resultados de medición de forma regular en toda la organización, no funciona: es un dinosaurio. Las buenas mediciones motivan a la organización pública a lanzarse al servicio: a hacer lo que los ciudadanos le piden. Y le pagan.



**7.6. Los equipos de servicios, en las organizaciones culturales de servicios, han de disponer de una óptima formación para la producción.** Pero los trabajadores en servicios culturales, en la misma medida, deben disponer de una sutil formación para comunicarse con los ciudadanos usuarios, ocuparse de sus quejas, responder a sus preguntas, trabajar conjuntamente.

Y, todavía, han de saber qué significa, qué es, qué fue, por dónde avanza la cultura. No se puede trabajar —ni dirigir— una organización de servicios culturales sin estar en la cultura: sin que la cultura tenga un peso enorme en la vida de uno.

**7.1.7. La comunicación, en la calidad de los servicios culturales, jamás se detiene.**

Comunicación interna, pues, dentro de la organización, en todas sus direcciones, comunicación entre todos los que forman el servicio, comunicación con los ciudadanos usuarios del servicio personalizada, comunicación con otras organizaciones que cooperan en la producción del servicio, comunicación con los que todavía no usan el servicio pero lo van a usar desde la comunicación que se les facilita, comunicación con los que no desean ni quieren venir a los servicios culturales...

Y una comunicación directa, motivadora, franca, que presente desnudamente lo que se ofrece y los porqués y los a quiénes. Una comunicación que pida a gritos respuestas, una comunicación comunicativa y no sólo diseñada.

Una comunicación, en definitiva, que quien la escuche o lea diga de inmediato: aquí hay calidad, aquí hay sentido nítido, esto es lo que andaba buscando, mañana voy.

La gestión de la calidad, pues, mezcla instrumentos de gestión duros y sutiles. Los duros para asegurar un proceso de gestión con método, una estructura de organización en marcha y control. Los sutiles para asegurar un entorno de trabajo cultural que inspire pasión por lo que se hace, entrega para un sentido continuado y cotidiano de alta calidad en cada uso.

Cuando los trabajadores en servicios culturales están más pendientes de la hora de irse, el

tiempo del desayuno, los rumores internos... que de mejorar continuamente la calidad del servicio en que están, la luz roja de urgencia en el cambio organizativo está en rojo sangre. Un gestor cultural no puede contemplarla como una nota de calor: es un signo de alarma que señala que su liderazgo en la calidad es deficiente.

**7.1.8. La calidad no se controla al final del proceso de creación del servicio.** Trabajar la calidad de un servicio no significa valorarlo en su etapa final de uso, una vez producido. Esta es una concepción de la calidad que recuerda a los exámenes de las escuelas.

La calidad es una manera de trabajar en todo el proceso de la producción del servicio en el que cada una de las partes del proceso, y todas las acciones grandes o minúsculas que comportan esas partes, han de estar producidas con calidad total.

Así se va imponiendo una manera de trabajar, en las organizaciones de servicios culturales, en las que todos son usuarios y productores. A saber: cada uno entrega al otro —que es su usuario— lo que hace en un estado de calidad total. Éste —o éstos— hacen su trabajo y entregan, a quienes le siguen, su trabajo de producción de una calidad total, con cero defectos. Esto es la calidad.

La calidad, pues, no es su adjetivo, una manera de trabajar en servicios culturales: es el sustantivo, la manera única en que un equipo de producción de servicios trabaja en una organización de servicios culturales públicos. Y lo hace porque el estilo organizativo del municipio o la asociación se asienta, gira y termina en la calidad del servicio al ciudadano.

**7.1.9. La calidad exige cambio organizativo continuado.** A una organización de servicios culturales públicos, a su catálogo de servicios y cada uno de sus servicios en el momento del uso, hoy no se le puede suponer de calidad total.

Más. La calidad total es una realidad que siempre queda a medio centímetro de ser alcanzada. Porque en servicios culturales la calidad no tiene límite: siempre es más. Esta concepción sitúa a los servicios culturales en



una óptica de tensión dinámica y motivacional de continuado esfuerzo en la mejora de cada uno de sus servicios y en la mejora continuada de la organización que los presenta. Sitúa, en definitiva, al servicio y la organización, en la óptica del cambio organizativo continuado para alcanzar cero defectos, la excelencia, el entusiasmo cualificado.

Eso no se consigue en un año. Es un proceso tan largo como larga es la vida de un servicio cultural y la organización pública.

#### **7.1.10. La calidad significa cero errores.**

Calidad significa cero defectos en la manera de fijar y optar por la misión de la organización municipal o asociativa cultural, en la manera de planificar y programar los servicios, en la manera de producirlos y evaluarlos, en la manera de introducir cambios organizativos para mejorarlos...

Significa opción de competencia, de productividad. Exige liderazgo direccional, equipos motivados y centrados en la tarea de calidad...

Cero defectos es el objetivo final de todo servicio cultural público, hoy, y de todas las organizaciones culturales públicas después de un larguísimo camino desde *todos juntos venceremos* y *los artistas nos valorarán*. Cero defectos significa que la idea útil del servicio encaja con la necesidad cultural de un público de ciudadanos, facilitándole respuesta a través del uso del servicio. Cero defectos o calidad significa, insisto, lograr esto en cada servicio municipal y asociativo. Eso pide tiempo. Y pide una manera de trabajar.

La calidad de vida cultural de la ciudad crecerá y se mantendrá cuando todos y cada uno de los servicios culturales respondan, con cero defectos, a las plurales necesidades culturales de sus ciudadanos. Y creen necesidades culturales en la ciudad de las necesidades consumistas.

**7.1.11. Quien decide la calidad de vida es el ciudadano que usa el servicio.** Este es el gran reto de la calidad: por más que la organización pública esté orgullosa de los servicios

culturales que presenta, por más que los trabajadores en equipos de servicios culturales estén orgullosos de la profesionalidad con que los producen, si el ciudadano usuario de un servicio no está satisfecho, si los ciudadanos socios y contribuyentes de los servicios culturales no están satisfechos y si el ciudadano decisor/votante no está satisfecho... un servicio cultural no es de calidad porque no responde *totalmente* a las necesidades del ciudadano.

Se deben introducir cambios. Y cambios radicales, tal vez. Porque los servicios culturales de las organizaciones públicas están, se producen, para satisfacer las necesidades de los ciudadanos: los ciudadanos, en servicios culturales, son lo primero.

#### **7.1.12 Tú sabes cómo conseguir la calidad en los servicios culturales.**

De una cosa estoy seguro: cuando un servicio cultural no está liderado por un directivo/gestor con opción básica de calidad, todo lo que se diga y se haga es dar vueltas sobre problemas insolubles.

Pero cuando un equipo de servicios culturales lo lidera un gestor y un equipo de servicios que se proponen trabajar con calidad total, el gestor y el equipo saben qué decisiones han de tomar, cuando pueden aplicarlas y para qué resultados.

**7.1.13 Haced imposible, desde hoy, los siete pecados capitales contra la calidad de los servicios. Existen en todas las organizaciones municipales y asociativas de servicios culturales.** Son pecados personales y de equipo, colectivos. Han de desaparecer.

El primero es *la apatía*, fuente de burocracia. De todo servicio mediocre a medio gas. En proceso de degradación. El segundo, *la excusa*: no es mi/nuestra responsabilidad. Pues lo es. En las organizaciones culturales públicas hay, todavía, muchos profesionales y voluntarios de casilla: yo hago esto. Y punto. Pues no. Uno hace lo que convenga, con su equipo, para un servicio de calidad. El tercero son *las recetas*. Son enemigas de la calidad del servicio. Porque ponen el automático en los equipos y el personal en contacto en servicios. Son, pues, el



estereotipo. Que es lo contrario a la personalización del servicio. Porque ponen el automático en los equipos y el personal en contacto en servicios. Jamás debe imitarse, las recetas sólo indican posibles soluciones. El cuarto es *la frialdad*. A saber, la falta de motivación, de emoción, de ingenio, de chispa, de creatividad, de vibración, el gramo de locura. Una organización fría es un congelador de equipos de servicios. Sus respuestas de servicios son glaciares. El equipo es, entonces, el manual de servicios: que se diga cómo hay que trabajar hasta el más mínimo detalle. En servicios esto es estúpido. Imposible. Y demuestra que la organización sólo regula: es una máquina de reglamentos. No un equipo interaccionado para los servicios. Donde la espontaneidad es valorada. Y el error signo de esfuerzo. El sexto es *la derivación*: jamás hay culpables porque no hay responsables. Todo, siempre, es culpa de otros. Abstractos. Fantasmagóricos. Como termina siendo la organización: una deriva al absurdo. El último es *la autosatisfacción*. La opción por la no crítica. El nomantismo. El rechazo del cambio continuado para la calidad siempre en aumento.

Una organización así no sólo necesita ser reinventada: necesita ser aniquilada en sus cimientos. E inventada de nuevo.

#### 7.1.14 *Somos constructores de cultura: el gestor de calidad.*

No hay más tiempo: se imponen estrategias para un cambio que sitúe las necesidades de los ciudadanos —a los ciudadanos— en el centro de la organización y tense el equipo para satisfacerlas con calidad, con pasión. Esta es la cuestión: el gran reto y la gran oportunidad de los servicios culturales públicos en las ciudades del cambio del milenio para una cultura ciudadana creativa, solidaria. Extraordinariamente humana.

Antes de apurar el último sorbo de café, pues, después de un largo paseo por el bosque de la calidad en servicios culturales, platicando sobre el arte de los servicios, un último tema: tú y yo como líderes en servicios culturales. Tú y yo como gestores culturales relacionales.

Después, largo y fecundo, el silencio de la soledad decisoria en el regreso al trabajo. Estoy convencido que los directivos o los gestores culturales de hoy y mañana potenciarán organizaciones de servicios culturales sencillas, con el personal mínimo indispensable, con mucha flexibilidad, autonomía y sentido emprendedor, volcadas a la acción.

Serán gestores al pie de la producción del servicio y junto a los ciudadanos usuarios de los servicios. Gestores culturales competitivos: los servicios públicos culturales que ofrezcan serán mejores que los del espectáculo por su diana de satisfacer necesidades culturales o en provocarlas, cuando el muermo es infinito.

Gestores que están dispuestos a *reinventar* su departamento y sus servicios si huelen a burocracia o pirámide, a monotonía y tecnocracia.

Serán gente que llenen de olor a ciudadano y de cultura su organización.

Estarán en la línea de los equipos de servicios. Con el personal en contacto que los facilita y el ciudadano usuario que los usa. En medio, él.


El gestor cultural sólo puede ser un hombre o una mujer con capacidad de cambio, con iniciativa, con compromiso, gente sin rutina, servilismo y burocracia. Responsables y activos. Gestores entusiastas, vehementes, curiosos, con pasión.

Gestores culturales que piensen, con equipos de servicios que piensen. Porque lo fundamental son *las ideas y las tácticas pensadas para conocer, comprender y satisfacer necesidades culturales, para crear ciudad cultural*. Gestores culturales también *relacionales*: que se pateen la ciudad, que conozcan de cerca las necesidades culturales de sus pluralísimos ciudadanos, que impliquen a los ciudadanos y a sus múltiples organizaciones en la cogestión de los servicios de su organización municipal o asociativa.

El gestor cultural con mentalidad partidista, de patrón, de ordeno y mando, de lejanía, preocupado muchísimo por la economía, pero no por los ciudadanos y por su equipo humano es un estorbo y debe autoliquidarse.

El gestor cultural no es nada sin los ciudadanos y sin su equipo humano entusiasta, imagi-





nativo, emprendedor, comprometido, que marca la diferencia con los otros servicios, que llena los servicios, que crea movimiento cultural para la calidad de vida de los ciudadanos y la ciudad.

El gestor cultural, hoy, es más facilitador que ordenador, más dispuesto a lanzar preguntas que a dar respuestas, comprometido con todos los que trabajan con él, comprometiendo a todos a *reinventar* unos servicios culturales para los ciudadanos en un cambio de siglo demasiado soso, inculto, pasivo, desinteresado, decepcionado...

El gestor cultural público sabe que hasta hoy las organizaciones culturales han crecido farragosamente. Son poco *flexibles*: con ellas es imposible establecer una *simbiosis* con los ciudadanos desde sus necesidades culturales.

Ambas, municipio y asociación, han estado pasivas ante el creciente espectáculo de la basura multinacional que nos inunda. Están, organizativamente aquí también, humilladas: no han sido núcleos dinámicos de cultura de humanidad gozosa, creativa, solidaria. A menudo, incluso, han sido, ellas mismo, espectáculo. Quieren cambiar. Lo están haciendo. En el bosque.

Tal vez lo que les faltan a nuestros servicios culturales es *arte* para responder a lo que ocurre a nuestro alrededor, en nuestras ciudades, que no nos gusta nada o poco.

Para Auden, el poeta, *el arte nace de la humillación*. Es dura su reflexión. Tal vez un poco extremista.

Yo creo que el arte surge de la necesidad. Que la innovación y la creatividad —la presencia significativa/idea útil— de los servicios culturales nace y aparece en las necesidades de calidad de vida de los ciudadanos.

El *arte de los servicios* es la artesanía de construir respuestas significativas desde las necesidades culturales para una ciudad de calidad de vida.

Es mi posición. Mi última palabra en la casa del bosque, mirando ya el poso del café en la taza.

El arte de los servicios nacerá de las organizaciones públicas de los ciudadanos desde su humillación: los municipios saben que han dilapidado energía, oportunidades y dinero en espectáculo y no en servicios culturales de alta calidad. Y están humillados: saben que por aquí no hay camino. Saben que se han equivocado al confundir la cultura con el espectáculo.

Las asociaciones de los ciudadanos también saben lo que significa humillación: en los ochenta han llorado, han dejado que la administración pública reinara *despóticamente* sobre la ciudad. O ilustradamente. No lo impidieron: lo facilitaron con su pasividad y su reivindicación sin fuerza. Hoy saben que la cultura de la ciudad se construye con la acción positiva de sus servicios culturales.

Gracias por este café, espero que el paseo sea un recuerdo de acción. Y te deseo calidad en tu vida, en tu trabajo y en tus servicios.



## 8. Regreso a casa con George

Un largo paseo por el bosque de la calidad de los servicios culturales, un café en la casa del bosque. Y el regreso.

El largo regreso a casa, a lo cotidiano de la organización donde dirigimos y producimos los servicios para la cultura viva de la ciudad.

Este regreso a casa quiero hacerlo en compañía de *George*: de *George Steiner*. Un señor mayor, judío, profesor de literatura en Europa y América. Hombre de memoria. Hombre de pensamiento. Hombre de cultura. De la gran —y desconocida— cultura europea. Arrinconada. La cultura que ha intentado, siempre, que conviva la razón con la creación. La solidaridad con la libertad. El ciudadano/persona con la ciudad/masa.

Tengo pasión por *George* desde el día que, en una librería, encontré su libro *Presencias reales*. Lo hojeé por curiosidad. Y en el mismo subtítulo de la segunda página saltó lo irresistible. ¿Hay algo *en* lo que decimos?, anotó bajo el título.

¿Hay algo *en* lo que digo, *en* lo que aquí anoto, *en* lo que aquí lees, *en* lo que desde aquí piensas, *en* lo que desde aquí vas a cambiar para unos servicios culturales más cualitativos?

En definitiva, ¿hay algo *en* cada uno de los servicios culturales de un catálogo de una organización municipal y asociativa cultural? ¿Cada ciudadano usuario de un servicio cultural público encuentra respuestas *en* su uso del servicio?

Todo lo apuntado en el paseo por el bosque de la calidad y lo hablado en el café de la casa del bosque, está anotado y reflexionado para que exista algo *en* los servicios culturales.

Mi texto no es un lindo discurso. Son ideas útiles, repetidas. Es insistencia repetitiva en lo nuclear. Es un regreso a lo básico de la cultura y sus servicios. Machaconamente.

Hasta aquí mi texto y nuestro diálogo sobre la calidad en los servicios culturales.

Pero es hora de regresar, de volver a casa. De separarnos. De volver al trabajo cotidiano en los servicios culturales.

No puedo resistir al regresar a casa, viajar con el pensamiento significativo e interrogador de *George*.

Nada hay tan bello como regresar al amanecer a casa, en la gran ciudad, como charlando con un amigo. O compartiendo, con él, el silencio y al complicidad.

*George*.

Regreso con él a la ciudad de todos los días. A la ciudad de lo secundario. A la ciudad de los servicios culturales, también y durante demasiados años, secundarios. No imprescindibles para los ciudadanos. No primarios en la organización municipal y asociativa. Servicios demasiado *entretendidos*. Demasiado bonitos. Demasiado únicos en su originalidad de copia.

En esta ciudad secundaria, donde gusta todo lo trillado, fácil, digerido, pasivo, repetido, pero que se pretende endosar como auténtico, creativo e irreplicable, los servicios culturales deben aportar, comunicando *sentido*. Sentido de vida desde el poema, la pintura, la música, el debate... Han de comunicar *otra* vida y *otra* ciudad *en* la vida de cada ciudadano usuario *desde* sus necesidades culturales y *en* una ciudad concreta, irrepitibles.

### 8.1. Repensemos, en el silencio activo, los servicios culturales.

Los servicios culturales son una propuesta en favor de vidas con significado, con proyecto. Una propuesta para ciudades significativas, donde se percibe que la vida es de vecindad, de creación, de alta civilidad.

Estos servicios, *en* lo que proponen, piden a los públicos de ciudadanos usuarios —a cada



usuario en particular— respuestas porque *son una voz que se dirige a otra voz* en el momento del uso del servicio. Piden *en* la obra de teatro, *en* el tiempo de danza, *en* la película de cine, *en* el concierto de música...

En su uso los ciudadanos oyen la voz de la idea útil, del *otro* que en su condición oferente del servicio tienen algo que decirte. A ti. A nosotros. Al público objetivo.

Usar un servicio es *una apuesta para el más allá de la calidad de vida desconocida y deseada*, personal y ciudadanamente.

Y uno ha de estar dispuesto a la respuesta. A la aventura de la calidad de vida desde la cultura bebida en el servicio cultural. Encontrada, como motivación y sugerencia, *en* el servicio cultural.

Porque en cada servicio hay presencia. Hay realidad. Es sustantivo. Dice *algo*.

Los servicios culturales sólo son útiles cuando posibilitan esto.

Y dicen algo porque nos hablan de la solidaridad, de la injusticia, del poder, del abandono, del optimismo, del fin y del principio, del misterio, del héroe y el esclavo, del sufrimiento y el placer, de la diferencia y la opresión, de la belleza y la maldad, de las cosas íntimas y casi jamás contadas, de los anhelos y el destino...

Nos lo dicen desde la idea útil, la presencia real que responde a lo que buscamos y nos pide respuestas desde la forma que toma *en* la música, la literatura, el ensayo, la conferencia, el taller, la danza, la pintura o el video.

Los servicios culturales son imprescindibles en la vida de los ciudadanos y de la ciudad porque generan vida plena, ciudadanía con significado, futuro posible y cotidianidad cualificada desde el significado que *siempre* facilita la cultura.

En la edad oscura del triunfo de los mercados y el único dios, el señor dinero, los servicios culturales facilitan a los hombres y a las mujeres de cambio de siglo la posibilidad real de aprender de nuevo y siempre a ser humanos. Les facilitan aprender a *crearse* como ciudadanos de alta civilidad. Porque la cultura siempre es aprendizaje. Y por eso pide curiosidad y esfuerzo. Y constancia. Es creación. Y la creación pide atrevimiento, innovación, opción

de futuro, optimismo y horizonte de esperanza.

Los servicios culturales son siempre una propuesta activa. Una invitación. Y si quien los usa responde, después, introduciendo cambios en su vida íntima y pública, el servicio *es un vehículo*, un despertar para la vida plena.

Queremos, pues, unos servicios culturales, una ciudad y unos *ciudadanos primarios*: que pinten y hagan música, que hagan teatro y dancen, que escriban poemas y textos, que piensen y opinen, que decidan en sus vida y en las cosas públicas de la ciudad...

Queremos y necesitamos servicios culturales para la acción. No para el consumo, la difusión y la pasividad.

No queremos que se hable de lo importante que es la cultura, de lo urgente que es practicar la creatividad en las artes y la solidaridad en las mentalidades y los modos.

Basta de discursos. Basta de parloteo sobre la cultura, críptica, de cenáculos o insubstantial. Basta de grandes palabras llenas de vacío. Basta de servicios culturales en la periferia de las organizaciones públicas. Basta de gastar la pasta de todos en circos con plateas llenas de invitaciones, ocupadas por gestores públicos y sus amigos. Basta de sonrisas de comprensión a los servicios culturales que facilitan el uso de las artes a los ciudadanos desde formatos socioculturales y sociales, sin artistas con nombre y locales sólo agradables.

No podemos más con tanta estupidez.

Es el momento de actuar.

Lo que hable sobre, intenta, discurse, opina... siempre es secundario. Refrito. Impotencia.

Los servicios culturales no hablan: *aportan*. No intentan: *piden respuestas*. No adornan: *cuestionan*.

En servicios culturales ha habido, en estos últimos años, demasiado chismorreo. Demasiada gente con mucho bla/bla/bla sobre políticas culturales, estupendas infraestructuras faraónicas y frías como tumbas, artistas que nos han tomado el pelo en nombre de interpretar el presente y avanzar el futuro, mucha pasta malgastada, espectáculo de una noche de verano... Demasiada frivolidad.

No más.



Más consumo cultural de espectáculos y modas en torno a la artes novedosas y el pensamiento descafeinado o único no significa más ciudadanía culta. Sólo significa más ciudadanos esclavos del dictado de la superficialidad y el circo en que demasiados han transformado los servicios culturales. Hay rebajas permanentes y género de segunda mano en lo que proponen: en su idea de utilidad, en su presencia real capaz de transformar conciencias, actitudes, vivencias, modos, estilos, maneras, usos y vida personal y de ciudad.

Tal vez necesitamos para llegar a estos *servicios culturales del significado* un tiempo de silencio profundo y activo para reformularlos. Y para empezar a trabajar, en servicios, de otra manera. Más callada. Con menos pompa y circunstancia. Con menos divos en gestión. Con políticos que sepan qué es la cultura. Con alcaldes que la sitúen antes de su adorada economía. Con asociaciones que la hagan posible desde las aportaciones de los socios y sus ideas transformadas en servicios.

No podemos soportar más, en las organizaciones públicas de servicios culturales de las ciudades, a políticos, gestores y servicios con predominio de lo secundario y lo parasitario: de lo ornamental y el quedar bien, el cumplir y el espectáculo.

La ciudadanía está harta. Entendámonos: los hombres y mujeres de la ciudad que son y actúan como ciudadanos. No la inmensa masa de los consumidores.

Aquéllos y éstos piden —a oídos sordos— que las organizaciones de servicios culturales *actúen* en las necesidades culturales de la ciudad para darles vida, forma de ciudad activa. Piden que las organizaciones públicas, en sus servicios culturales, comprendan las necesidades culturales, de la ciudadanía de este cambio de siglo. Que interpreten las no necesidades culturales, o estos tanto por cientos espeluznantes de ciudadanos que no leen, que no practican las artes, que no optan por pensar personalmente o que jamás están en el teatro y ni se les ocurre que puedan estar haciendo música con un grupo de amigos.

Los ciudadanos activos piden que los servi-

cios culturales sean críticos en el sentido más vital del término: que presenten *agudas respuestas* para dar sentido sensible a las necesidades culturales, a los vacíos de la vida, a la indigencia acultural que nos ahoga y nos llena de *reality show* o de tertulias y concursos obscenos o de mentiras políticas.

Piden servicios que, en su uso, *responsabilicen* a los ciudadanos usuarios del advenimiento de otra vida personal y ciudadana. Servicios con presión para una acción vivencial diferente, con más calidad de vida.

Servicios, pues, *con* respuesta. Porque son servicios que nos hablan, desde el poema a la conferencia, sobre la destrucción de Bosnia o la selvas tropicales. Nos hablan de sensibilidad y ternura, de vida abierta, de sosiego y felicidad, de relación y solidaridad, de muerte y vida...

Hemos trabajado poco en servicios culturales que comporta su producción desde la organización pública. Pero hemos trabajado menos todavía, que comporta el servicio para el ciudadano que lo usa. Tenemos, pues, una concepción del servicio cultural muy comercial: entro, uso, pago y, satisfecho, marchó.

No es esto en absoluto.

## 8.2. El servicio cultural pide una respuesta activa al ciudadano que lo usa.

En servicios culturales los ciudadanos tienen su responsabilidad. Hay la responsabilidad de la organización que debe ofrecerlos con alta calidad. Y están las responsabilidades que siempre los ciudadanos asumen en el uso de un servicio cultural, si la organización que lo presenta al uso de la ciudad es crítica, es constructora de presencia real. De significado útil.

La respuesta del ciudadano en el uso del servicio será una respuesta ética, de vida otra. Porque el servicio, con sus ecos de presencia útil, provocará cambios viscerales, sensibles, íntimos y en la corteza de las relaciones con los otros ciudadanos.

El servicio, en lo que presenta, se convierte así, en *marcapasos* de crecimiento personal y de vida pública. En el servicio cultural, el ciudadano desactivado de tonterías varias tiene la posibilidad de reconocerse de otra manera: de



conocerse de nuevo como persona con sentido, de ciudadano con vida intensa.

Este planteamiento, a lo *George*, del servicio cultural —está claro— es muy *político* y *social*. Evidente. ¿O es que hemos olvidado que la cultura sólo sirve para que la ciudad —lo social— opte y logre un futuro mejor, más creador de ciudadanía activa, propuesto desde la política de las organizaciones públicas como horizonte?

Ante la marea de detergente para la conformidad social en la injusticia o la banalidad, la presión de los servicios culturales inmuniza a los ciudadanos que usan un servicio y les restituye su originalidad enmascarada: hombres y mujeres *capaces de crearse su vida con alta calidad*, con significado autoconstruido desde el diálogo solidario y abierto con los otros ciudadanos.

Será posible esta inmunidad si los servicios culturales tienen lo que los físicos llaman *masa crítica* que impulse cambios en el interior del yo y en el substrato simbólico del yo común de la ciudad.

Esta es la gran cuestión.

En la ciudad de los servicios culturales, en la ciudad de la cultura de la alta civilidad, los ciudadanos, en una inmensa minoría incontable, practican las artes de la música, la pintura, el video, la lectura, la fotografía, el pensamiento crítico, la acción solidaria y la discusión. Las practican directamente y asiduamente por placer, por comunicación, por autoexploración y construcción. Les encantan sobre todas las cosas y opciones. Son amateurs. Son ciudadanos que aman las artes —de *amateur*—, mujeres y hombres a quienes les importa vitalmente conocerlas e interpretarlas, directamente, saltándose el murmullo opaco de lo periodístico, lo divulgativo y lo fácil.

No se contentan con saber y ver: quieren estar y vivir. Las empiezan a descubrir en el uso de los servicios culturales públicos. Las practican, luego, personalmente y en grupo. En las asociaciones de los ciudadanos, de una manera especial. Y están más a gusto con sus vidas. Porque son vidas llenas de comunicación, de creatividad: de sentido.

En este estar y vivir, los servicios culturales

aportan a los ciudadanos una dimensión crítica. Porque lo que presentan, en su idea útil significativa, hay *una crítica de la vida*, en el sentido de *Mathew Arnold*. A veces, esta crítica se hace desde una dimensión fantástica, utópica, realista o satírica, según la forma que la idea útil toma en la pintura, la exposición, el concierto o el ciclo de teatro.

Los servicios culturales son, en el mundo demasiado unidireccional de hoy, una contradicción, una posibilidad de vida diferente entre las restricciones de la monotonía de la vida del cada día y las posibilidades que imaginamos.

Son crítica y contradicción porque sitúan al ciudadano usuario de un servicio cultural en un equilibrio inestable —dinámico y vivo— entre la tensión de lo que tiene y está y la visión de una vida y una ciudad con más calidad de vida. No existe sólo la vida única del mercado y la pasividad. *La vida es más*. Hay *otra vida*: la vida de ciudadano activo, culturalmente vivo.

En definitiva, el servicio cultural, afirma siempre que las cosas pueden ser diferentes. Y lo hace desde una propuesta real, una reflexión, un valor, una idea útil para lograrlo, que está en el núcleo de todo servicio cultural de calidad.

Los servicios culturales públicos son, por todo ello, siempre inteligentes. Cuando son estúpidos no son servicios culturales: son estropicio, diversión espectacular y ofensa al ciudadano. Son comedia pública.

### **8.3. Un servicio cultural es, siempre, una invitación a crear la propia vida y la de la ciudad.**

En el fondo, los servicios culturales en las ciudades del consumo son siempre una propuesta de creación: de retomar, en las manos de los ciudadanos usuarios y la ciudad, lo que es nuclear y constitutivo del hombre: *su capacidad de creación*, de construcción. En su vida y en la de la ciudad.

No en vano cuando pensamos en cultura lo hacemos en términos de creación, de transformación de situaciones, de construcción de



espacios y vivencias. De artes: a saber, de maneras de decir, de pensar, de hacer, de comunicarnos y relacionarnos con múltiples lenguajes, siempre creadores de vida sentida. Humana.

Porque proponen e inyectan creación, en su uso, los servicios culturales son un taller del llegar/a/ser, una oportunidad continuada de dotarse de más sentido o de más calidad en la vida monótona. Son un espacio para la superación de impotencias y debilidades.

Para este llegar/a/ser, los servicios culturales, en sus ideas de utilidad, ofrecen el contacto directo —en muchos de ellos— con la creación a chorro de grandes aportaciones creativas como la pintura de *Cézanne* y *Masaccio* o la música de *Mozart*, *Bach*, el cine de *Visconti* o el *Spielberg* de su cinta de denuncia contra todo nazismo, el teatro de *Peter Brook*, la danza de *Pina Bausch*, el pensamiento del *George* con que viajo, la novela de *Yourcenar*, la poesía de *Gil de Biedma*, la arquitectura de *Aldo Rossi*, la visión de mundo de *Edgar Morin*, lo sagrado de *Hans King*...

Este contacto, más o menos asiduo, entre idea útil creativa y usuario, conecta al ciudadano con lo más profundo de lo que somos y hacemos, con el misterio de la vida y la muerte, la felicidad y el dolor o la justicia social y la opresión despiadada. Con su historia y su utopía. Con su presente y su futuro.

Los ciudadanos de lo inmediato, el usar y el tirar, encontramos en el uso de los servicios culturales que vehiculan estas presencias de alto significado, contundencia, fragmentos de visión, interrogantes, ánimos, sugerencias... para que desde la respuesta activa de la reflexión, la opción y la acción, vivamos una vida más creadora, *volviendo a pensar* lo que hacemos y lo que no hacemos y queremos hacer.

Los servicios culturales son, en definitiva, *observaciones* para el rumbo de una vida creadora, activa, plena, con sentido.

De ahí la importancia de los artistas, tan pésimamente usados en los servicios culturales de esta última década, gracias a los estropicios de los acólitos de *Jack Lang*, el ministro de cultura con los socialistas franceses a lo largo

de los ochenta y primeros noventa.

Los artistas, ¡qué gran confusión en los ochenta y noventa! Casi todos los gestores culturales de la década de los ochenta y primeros noventa han confundido a quien pinta, dirige teatro o toca una guitarra con un artista, especialmente si es raro, novedoso, espectacular, se lo monta de raptado y algo excéntrico, pone a parir a todos. Y asegura que lo suyo es único: es arte.

Horror. Éste es sólo un vendedor, un mangante, un delincuente que busca vivir del dinero público y el cuento del artista.

Hay montones.

Este tal acostumbra a ser un artista como lo es *María*, *Ignacio*, *Inés* y tú y yo: una persona que le gusta expresarse con las formas de las artes. Y comunica, dice. Pero si en su obra no hay presencia real, interrogante, pregunta que pide respuesta de actitud y mentalidad, es un artista menor: un ciudadano amateur, amante y practicante de las artes. Como tú y el otro.

Para un tal, no hemos de realizar en los servicios culturales sus caprichos —y menos si vienen vehiculados por mángers prepotentes que mezclan la artes con el dinero—. No hemos de pensar que él nos revelará el misterio, nos presentará, en su obra, contundencia en preguntas y en visión. Su obra, seguramente, será menor, será expresión comunicativa. Y carecerá, a menudo, de lo que debe contribuir el núcleo de un servicio cultural: algo que cuestiona y propone, que estimula y pide respuesta.

Artistas, entendámonos, lo somos todos los ciudadanos que practicamos las artes en la intimidad y lo público como un lenguaje más al del habla.

Es más: los servicios culturales apuestan por una ciudad de ciudadanos con un componente de arte, de práctica de las artes. Por ciudadanos artistas: creadores siempre, empezando por la construcción personalizada y cívica de sus vidas.

Ciudadanos que por encima de sus vidas cotidianas, llenas del peso de lo repetido, trazan la melodía de la creación desde la práctica o el uso de las artes, a menudo frecuentando diferentes servicios culturales que la ciudad, desde los



municipios, las asociaciones de los ciudadanos y ciertas empresas, ponen a su disposición.

En esta melodía autoconstruida con las hebras de los lenguajes y las sensibilidades de las artes y los textos, el teatro y la música, los ciudadanos lindan y dialogan con la *otredad*: aquello que es capaz de poseernos y explicarnos otras posibilidades de vida más abiertas, más llenas.

Hay ciudadanos que no sólo lindan con la *otredad*: son capaces de hacerla *presente*, utilizarla en sus telas, en su gesto de danza, en su secuencia de relato en el teatro o la pantalla del cine y en su pensamiento.

Entonces aparece la presencia real, lo significativo, la idea útil que increpa y pide una respuesta radical. Estamos ante el artista o el pensador singular, el que ha buscado y encuentra, el que presenta y regala misterio. Estamos ante el creador radical.

Volveré a ellos.

Estos artistas y pensadores de presencias fuertes son —sólo quiero anotar esto— *indispensables* en los servicios culturales: son constructores de presencia, de idea útil para necesidades concretas de ciudadanos plurales. En lo que hacen y muestran, los ciudadanos encontramos explicaciones sobre nuestras vidas, brisas de sugerencias para solucionar necesidades, invención para reinventar continuamente lo cotidiano, llamadas para apostar por un futuro diferente...

No hay muchos. Son raros. Pero están aquí, en la ciudad, trazando en su obra destellos de sentido, de inquietud, de propuestas, de presencia de alta humanidad.

Con ellos, con su obra y su colaboración, los gestores y los equipos de los servicios culturales municipales y asociativos trabajan para inundar la ciudad de lo secundario, de lo monótono, con presencias innovadoras y entusiastas sobre cómo vivirnos y construirnos, personalmente y como ciudad.

Estos son los artistas claves.

#### **8.4. Servicios culturales secundarios para ciudadanos parasitarios.**

George está, como yo y muchos —casi todos

los gestores de servicios culturales públicos que tienen sus pies en la ciudad de la superficialidad, la demagogia, la visceralidad amarillenta— hasta las narices de todos los artistas y gestores culturales, políticos y pensadores, que sobreviven como parásitos en las organizaciones de servicios culturales: ni piensan, ni crean, ni hacen política, ni facilitan servicios. Sólo actúan de *profesionales* en busca de unos modestos, o unos ingentes ingresos. La cultura, les importa un bledo. Su objetivo es la mediocridad subvencionada, el repetir alguna pequeña prebenda y el vivir de lo público.

¿Qué significa la cultura en la ciudad de hoy? ¿Qué significa para los ciudadanos, especialmente los de tres horas y media ante la televisión? ¿Qué significa la cultura para los políticos, artistas/creadores y gestores culturales?

Si cultura no significa un acto de creación continuada en la construcción de la ciudadanía, de cada ciudadano —de la propia ciudadanía— y un acto de política —en el sentido de construcción pública de la ciudad—, la cultura es un souvenir, un perifollo, una excusa y un ramillete de flores marchitas.

En esta cultura, ¿qué significan las artes plásticas, la música, la ciencia, la prensa, el pensamiento, la comunicación, el patrimonio o la técnica? ¿Y los servicios culturales que vehiculan todo esto y lo proponen a los ciudadanos de nuestras ciudades, qué valor se les da en un municipio y una asociación de ciudadanos desde su equipo gestor y sus equipos de servicios?

Soy más contundente que mi amigo George: se les da un valor secundario, de fogón de cola. Casi siempre.

No interesan a los equipos de dirección política de servicios culturales, los libros, los museos, la música o la ciencia/tecnología. Porque si les interesara, los museos se llenarían, los libros encontrarían lectores, la música no sería un murmullo de fondo en el ascensor y sí un espacio sonoro, la tecnología/ciencia no serviría para destruir el medio ambiente y aniquilarnos...

Ya parto de que a la inmensa mayoría de los ciudadanos de nuestro cambio de siglo —que



hojean y no leen, se drogan con la televisión y oyen pero no escuchan...—, esto de la cultura como proyecto de vida personal y de ciudad — como autoconstrucción significativa y política de una vida en común—, les importa casi nada. La cultura, para ellos, es otra cosa: palacios y nombres célebres. Y alguna enciclopedia para el salón.

La cultura, hoy, importa sólo como fascículo de los grandes monumentos y las mejores obras de arte en la pintura que puedes comprar en el quiosco, cómodamente, para guardar en la estantería de lo inútil. Importa para memorizar nombre y fechas para ganar un concurso. O para elaborar, con datos exquisitos —que son copia de copia— las más de treinta mil tesis doctorales anuales de las universidades occidentales.

Importa para aprobar el examen. Para comentar *lo increíble* de la exposición del banco o la caja de turno. Y para comentar las páginas de crítica grotesca de cualquier periódico. Y si puede estar escrita para que nadie — sólo la capillita— se entere, más *cul*ta y más comentada será.

Seamos serios. Demasiadísimos gestores y gestores culturales viven en esta sopa secundaria, burra, que infecta el pensamiento y la sensibilidad. De ellos, de sus equipos de servicios y de los servicios culturales públicos.

Los servicios culturales públicos, entonces, viven bajo la bota nazi de imperialismo de lo secundario, de lo vulgar, de lo fácil y banal.

En servicios culturales públicos todo tiene un aire nefasto del genio de la época: lo periodístico. Todo tiene un barniz de enteradillos. Pero no se sabe qué es la cultura, ni qué se debe hacer y proponer en servicios para las necesidades de los ciudadanos de hoy y este cambio de siglo. Se pontifica y se opina. Porque lo importante, en periodismo, es dar la lata, aparecer en público, sorprender.

Los servicios culturales han imitado al peor periodismo actual: todos los servicios culturales son iguales, todos los artistas son iguales y sus obras estupendas, todas las necesidades culturales de los ciudadanos son iguales, a condición que merezcan salir en los papeles o ser aplaudidos por la *capillita*.

Algunos servicios, es verdad, ocuparán la primera página de las organizaciones públicas: de su catálogo de interés. A estos —a menudo servicios estúpidos como intrascendentes son la mayoría de noticias periodísticas que destacan las revistas y los periódicos en primera página— se les dan los millones que sean necesarios. No para satisfacer necesidades. ¡Qué va! Sólo para que se hable de lo estúpido que se lo monta tal organización pública.

¡Socorro, *George*!

La cultura, en servicios culturales, no es jamás novedad periodística: la cultura, en servicios culturales, es utilidad. Radical *originalidad* para responder desde las artes y las ciencias, la música o el pensamiento a las diferentes y plurales necesidades de los ciudadanos y las ciudades.

Olvidemos el estilo periodístico, tan amarillo hoy y tan imitado en servicios culturales, donde los enteradillos triunfan, los mediocres son jefes de departamento y los servicios culturales respiran lo gris de un periódico que nada tiene que ofrecer porque lo que es realmente importante no es conveniente publicarlo.

Los servicios culturales ofrecen *origen*: presentan otra manera de vivir y de vivirse. Originalidad, en la idea útil de los servicios culturales, significa buscar lo distinto, lo auténtico, lo profundo —lo humano— para facilitar respuestas satisfactorias a las necesidades de los hombres y de las mujeres secos, desencajados, no felices, dormidos, monótonos, desactivados e incommunicativos.

Usar un servicio cultural en el formato de artes o letras, música o debate no es un acto de *look* social o de ocio distinguido. No es el acto de hojear el periódico. Es un acto de uso para beneficios psicológicos y materiales, *un acto de profundización en la humanización*, de comprensión de la vastedad de lo humano. Un acto de creencia práctica en el futuro cívico. Un acto que *llena* los amenazantes espacios de la vacuidad privada y la demagogia pública.

Los servicios culturales que no se preponen esto y no lo logran, *distraen*. Son espectáculo, diversión, crean vacío personal y público.

Y los políticos y los gestores culturales que



no afrontan desde esta perspectiva los servicios culturales públicos y se quedan en lo que tanto los gusta: el discurso sobre la cultura y las políticas culturales, el discurso culto y el discurso sobre dicho discurso —o el has leído y me han comentado sobre lo escrito—, son gentes bizantinas que merecen ser deportadas a *Constantinopla* y liberadas al turco infiel.

Con ellos es preciso deportar a algún espacio exterior a la organización de los servicios culturales, todos aquellos políticos y gestores culturales que no priorizan las necesidades culturales o no necesidades/culturales de los ciudadanos y no les asignan, de manera discriminada, recursos.

Sobran políticos y gestores culturales que en el ámbito de los servicios todo lo miran o con el rasero estereotipo de la *igualdad*: todo es *importantísimo*. O por el rasero de *imprescindible* que tal artista se contrate porque es *impensable*. O es amigo mío. Ellos son los responsables del actual gris marasmo de los servicios culturales en las organizaciones públicas.

Y, peor, del retroceso de la cultura en las ciudades desde la vida analfabeta cultural creciente.

Con otro talante —el que aquí propongo con un amigo de viaje, *George*— la cultura de los ciudadanos y la ciudad crecerá en calidad de vida. Tal vez no como una flecha, pero sí en espiral. Y lo hará desde el uso y el contagio de los servicios culturales públicos, de una manera muy especial.

Se debe, para ello, abandonar el seco y escéptico academicismo de los servicios culturales actuales, sin ideas útiles contundentes —sin originalidad para satisfacer radicalmente necesidades ciudadanas—.

Y debemos apostar por una ciudad *construida desde la cultura*: desde presencias significativas que hagan realidad de vida cotidiana la ciudad de vecindad, de creación, de solidaridad. La ciudad de la relación directa, del gozo y felicidad, de la complicidad, del gobierno compartido, de las artes desde todos... Ciudad humana que no estamos dispuestos a olvidar y abandonar por más que los tiempos sean de vendaval para propiciar la esclavitud, la idio-

tez, el solo reino incuestionable de la compra y la especulación.

—Servicios culturales, que para esta ciudad concreta y para unos ciudadanos concretos, *iluminen*, presenten el fondo de otra vivencia. Provoquen un tiempo de *silencio* crítico ante el supermercado en que sobrevivimos cada uno. Y faciliten *encuentro* con otros estilos de pensar y hacer. Faciliten *relaciones* —¡servicios relacionales!— entre ciudadanos pasivos y presencias de ciudadanía activa.

Servicios culturales que, desde sus ideas útiles/presencias reales cualitativas, cuestionen el asfixiante crecimiento de lo secundario y lo parasitario convertido en vida plena, deseada desde los miles de anuncios con que nos bombardean, narcotizan y nos sitúan en el callejón de la decadencia.

En esta ciudad ahogada, los servicios culturales son vivero de *herejes*, de ciudadanos que no quieren sobrevivir: quieren vivir desde la cultura de la creación, el gozo, la libertad y la solidaridad. Con responsabilidad colectiva y compromiso personal.

No es un sueño, ni una utopía: es el trabajo *cotidiano* desde los servicios culturales. Trabajo, en servicios, para pasar del eclipse de lo humano en la cultura al renacimiento del ciudadano de alta civilidad en la ciudad de la cultura.

Sin duda, para despertar a tantos ciudadanos sonámbulos, sedados por el murmullo del mercado, narcotizados por estos tiempos en que sólo importa el dinero, necesitaremos algunos servicios culturales de resplandor imperioso y presencia *otra*, violenta.

Aquí, también, como afirma *Yeats*, la belleza de un ciudadano y una ciudad humana de alta civilidad puede manifestarse *de forma terrible*: desde el impacto de unos servicios preñados de la belleza de una vida personal y pública con significado, redescubierta desde el texto, el pensar, la música o el arte. Redescubierta con ímpetu. Encontrada con rotundidad. Aceptada como eje de vida.

Descubrir, pero, implica que algo existe: que el servicio sea de calidad total: parta de necesidades de un público ciudadano conocidas,



ofrezca una idea útil adecuada y de alta presencia, sea un servicio que en el uso el ciudadano note que *algo ocurre*, esté mimado en todos los detalles de su montaje, disponga de una comunicación convincente de uso, en el momento de uso del servicio se asegure una coproducción ágil entre personal en contacto y usuarios, se evalúe la calidad, se introduzcan siempre los cambios necesarios para facilitarla...

Más en concreto: los caminos del impacto de un servicio son *imprevisibles*. Pero el tanto por ciento de probabilidades de impacto en uno de los infinitos museos de este país donde abunda un aire de desalojo o la colección está montada para ser valorada a los ojos de quisquillosos expertos en historia del arte —burócratas de la pieza de arte, en su mayoría— sin ninguna referencia a autores o a la obra, con catálogos sólo leíbles si uno es máster en oscurantismo artístico, el impacto del arte es casi imposible.

¿Cuánto cuesta este museo al dinero público? ¿Por qué tenerlo abierto si no es un servicio real a la ciudadanía *inculta*? ¿Es imprescindible que un museo casi siempre invite a huir? ¿Es cuestión de dinero su estado no comunicativo? ¿O es cuestión de la indefinición de la misión del museo y que necesita un equipo de dirección y de servicios que no pare hasta llenarlo, con colas?

Nos jugamos el desahucio de nuestra humanidad —y de la humanidad— si no afrontamos, desde la cultura, la servidumbre de la tecnocracia y la felicidad fijada en las compras del supermercado, la vida llena confundida con el glamour, que domina nuestro mundo con tendencias furiosas de zombismo.

Para afrontar el reto disponemos de algo tan aparentemente frágil como los servicios culturales en una ciudad: de lo que propone un museo, lo que se cuenta en un debate, se nota en una obra de teatro, se vive en una fiesta solidaria... Todo *aparentemente* insignificante. Pero *terriblemente* imprescindible. Como el amor, que no es nada, pero llena la vida.

### 8.5. Los servicios culturales crean, y esto es todo.

Los servicios culturales son instrumentos

para reinventar el ciudadano y la ciudad desde la insondable banalidad en la que nos hemos casi parado.

Los servicios culturales crean al ciudadano y a la ciudad. Facilitan su creación desde la oferta de utilidades culturales concretas a diferentes públicos de ciudadanos.

Los servicios culturales, así, son generadores, son mensajeros del mañana desde el satisfacer necesidades culturales de hoy. Porque siempre expresan esperanza, siempre movilizan cambio, liberación y construcción.

Cada uno, desde una necesidad concreta, encuentra respuestas/presencias significativas para encauzarla y satisfacerla. Cada uno facilita vivencias y maneras de entenderse y estar en la ciudad y el mundo. Cada uno revela, aporta la maravilla de la comprensión y la apertura. Cada uno pregunta y propone. Cada uno, en definitiva, facilita que nos entendamos mejor y comprendamos un poco más exactamente —entre brumas— dónde vamos y de dónde partimos.

En algunos encontramos íntima lucidez, sensibilidad aural, reconocimiento, inspiración, placer, naturaleza interior, horizonte abierto, recuperación y autosuperación de una humanidad gastada en el estrés, plenitud para nuestro déficit de vivencia sensible y ciudadana...

Si esto no es nuclear y primario para la vida, como decía el amigo, que paren el mundo que me apeo.

Y si lo es, que bajen de las organizaciones públicas quienes no facilitan servicios culturales de significado.

Es nuclear. Fundamental. *George* no se cansa de repetirlo en todo el viaje de regreso. Pero en nuestras vidas atascadas por las obligaciones del trabajo y nuestras ciudades tomadas por la velocidad, esto, que es nuclear, se transforma en periférico, secundario o prescindible: no hay tiempo.

Ha de haberlo. Porque ni no hay tiempo, no hay futuro para la vida creadora, llena, activa de cada ciudadano y de la ciudad.

La misión de las organizaciones públicas en servicios culturales es motivar, despertar, desde ellos, a los atareados en lo secundario. Los servicios culturales públicos recuerdan que



muchas de las necesidades de vida de humanos en la ciudad están en declive o bajo mínimos. Casi son máquinas, algunos. Les recuerdan que sin cultura no hay futuro personal y ciudadano.

Los servicios culturales alimentan aquéllos que buscan, frecuentemente, espacios para la creatividad, para el contacto con la creación que siempre está en las ideas útiles que hay en el corazón de un servicio de música que ofrece la *Pasión según San Mateo* del maestro *Bach*, o en la exposición sobre jóvenes fotógrafos de *Zamora*.

Transmiten valor.

Mejor, transmiten valores. Pero no valores ínfimos, efímeros como la mayoría de los que presenta el mercado y su religión, la moda. O su fundamentalismo, el estatus. Transmiten valores plurales, como plurales son las ciudades, los ciudadanos, sus necesidades y sus vidas.

Valores para la excelencia de una vida plenamente humana en la intimidad del cada día y la vida pública en la ciudad.

Valor es significado. Y con significado se construye, se alimenta y se orienta la vida propia y la de la ciudad. Sin significado, la vida no es humana. Es vegetal. Sin significado sólo hay muerte.

Significado de creación, de libertad, de calidad, de solidaridad, de vecindad, de dolor comprendido, de gozo en el respirar, de educación... está, siempre, en el interior de los servicios culturales públicos.

Son valores. Valores para enderezar la decadencia en nuestras ciudades y nuestros ciudadanos a los que el mercado todopoderoso ha influido para que opten por otros valores, den a su vida, pues, otro significado: guapo, bello, rico, el primero, triunfador, aislado de lo que no sea igual a mí, desconfiado, privadísimo... Muchos ciudadanos —y cada día más— están hartos y esperan mucho de los servicios culturales públicos. Esta es una buena nueva, un signo de los tiempos esperanzados en el cambio de milenio. Se quiere otra vida, otra ciudad y otro mundo. Lo quiere una legión en cada ciudad. Infinitos.

La mayoría de servicios del mercado están en competencia feroz con los servicios cultura-

les públicos. Pero, alarma, los servicios culturales públicos no está en competencia con los servicios culturales comerciales: viven en la luna de la burocracia exquisita.

Creo, para volver a situar los servicios culturales para los ciudadanos de hoy en el lugar que les corresponde, que los servicios culturales han de optar por ofrecer a los ciudadanos de este veloz cambio de siglo, donde todo es de usar y tirar, un continuado encuentro con las grandes presencias significativas que han marcado la gran e incomprensible cultura europea.

Es necesario que volvamos a redescubrir qué es la cultura europea. Es necesario que los servicios culturales faciliten accesibilidad bien comunicada a lo que constituye lo nuclear de la humanidad europea, que no es imperialista como a algunos les interesa afirmar.

Sin esta memoria viva, sin esta presencia plural y primaria, no progresaremos: continuaremos en el sin sentido de lo trivial. Continuaremos prefiriendo el fútbol al gran cine, el bingo al teatro y el eslogan al pensamiento.

Es necesario, también, que paremos en servicios culturales la unidireccionalidad de esta última década que ha apostado por lo joven, lo extravagante, lo inaudito, la novedad...

Es importante facilitar presencias contemporáneas a las necesidades contemporáneas. Es evidente. Ser contemporáneos es una de las condiciones para los servicios culturales.

Per hemos de resituar lo que significa moderno y actual.

Si lo hacemos bien encontraremos, en lo actual, que presente y pasado se enlazan: hay presencias contundentes que recorren la cultura europea desde Grecia a Frankfurt y Madrid o Barcelona, desde lo griego a lo postmoderno. A algunos, olvidando la gran tradición plural de la cultura europea, ahora les da, en servicios culturales por lo multicultural, entendiendo por multicultural pasión por lo desconocido. Seamos serios, por favor. A la mayoría de ellos les da, mejor, por lo anticultural: les va la vena de lo exótico, del espectáculo étnico, de lo raro para distraer al personal.

Bochorno. ¿Multiculturalidad? A tope y siempre. Pero una cultura sólo entra en diálogo



con otra —y se autocontaminan generando nueva cultura— cuanto el diálogo es entre culturas: entre aquello que es la cultura europea —no las bagatelas postmodernas y sin sentido de la cultura europea— y lo nuclear de otra cultura.

¿Qué es la cultura europea? ¿Cuál es el núcleo de la cultura europea mediterránea en el cambio de siglo? ¿Cuál queremos que sea? ¿Cómo lo modificamos? ¿Cómo lo abrimos a la diferencia de otras culturas desde el diálogo con otros ciudadanos que también son ciudad europea/mediterránea?

¿Cuáles son las presencias reales de ciudadanía europea desde los griegos a la actualidad? ¿Cómo las transformamos en servicio para la cultura europea desde cada una de nuestras ciudades y para cada uno de los ciudadanos que las necesite o desee? ¿Cómo abrimos nuestra cultura a las culturas del mundo?

Esta es una buena cuestión a trabajar.

Pero a trabajar desde las necesidades de hoy. Mirando a los ciudadanos de hoy. Mirando a nuestra/mi ciudad. Porque con el solo mirar *para* estructurar un servicio como respuesta sobre lo que se observa, ya alteramos la ciudad y la ciudadanía.

### **8.6. El servicio cultural termina cuando el usuario lo convierte en calidad de vida ciudadana**

El servicio cultural —lo he anotado— es alteración *en* el ciudadano usuario y la ciudad que habita. Porque siempre exige *respuesta*: creación de respuesta. Acción creativa sobre las necesidades para transformarlas en oportunidades.

Un servicio cultural no termina jamás hasta que se aplica, hasta que modifica o refuerza la vida: en la interacción entre un servicio cultural y vida activa personal y ciudadana, siempre hay cambios. Siempre aparecen opciones y refuerzos. Poco medibles cuantitativamente. Pero sí cualitativamente.

Un buen servicio cultural siempre le deja, a uno, *tocado*.

Por eso un servicio cultural siempre significa más: siempre tiene consecuencias inme-

bles en el momento del uso de servicio —inmersas en el tiempo de la vivencia y de los cambios—, en ciudadanos dirigidos con mando a distancia sobre lo que ahora conviene comprar y mostrar, amantes de una *cultura*/lego que no suponga ningún esfuerzo, saboreada en casa, mayormente, mientras uno toma un trozo de pizza y lee ráfagas místico/triviales/filosófico/periodísticas dentro de una atmósfera de *cultura* virtual y terrible soledad en el interior del cuerpo, donde crece la selva del aburrimiento, la monotonía, la mediocridad y la muerte.

En los tiempos de la complejidad y las turbulencias, del todo es igual y cualquier cosa es estupenda, los servicios culturales de las organizaciones públicas, en la ciudad, son presencias contundentes, faros con luz, propuesta, horizonte de futuro, significado preciso y comunicación priorizada.

Los servicios culturales proponen una manera de vivir muy diferente a la que proponen los banqueros como defensores de la ética, los economistas convertidos en pensadores, los políticos en ensayistas, los artistas en adoradores del dólar y los gestores culturales en navegantes a la deriva.

Toda esta gente ha metido la mano, con los militares, en el *código genético*, por así decirlo, de nuestra cultura humanista, de vivencia humana. Y ha desencadenado los huracanes de la trivialización, la velocidad, el consumo como alma, la simplificación, el yo encerrado...

Los servicios culturales públicos son un punto de referencia para los ciudadanos a quienes todo esto no les va, para los ciudadanos que ya han probado este estilo de vida *posmo* y dicen basta, y para los que intuyen que hay una vida mejor en la cultura.

Los servicios culturales, pues, entran en *guerra* con el supermercado de nuestras ciudades y el supermercado de nuestras vidas porque *priorizan*: comunican, a las claras, que hay cuestiones primarias, básicas, fundamentales para la vida plena y la ciudad vivible, y cuestiones secundarias, parasitarias, periodísticas... Y en esta *priorización* proponen, crean y faci-



litan la creación y la autofabricación de un ciudadano de alta civilidad en una ciudad solidaria y siempre en horizonte de calidad.

Frente a la indiferencia del espectáculo del supermercado, que acostumbra a instalar a sus usuarios en el cinismo, los servicios culturales apuestan —y combaten— por la cultura de la creación, por resolver aquello que está en nuestras manos: nuestras vidas y las de nuestro entorno ciudadano y con más sentido. Un sentido que no lo da el dinero: *ha de autoconstruirse*. Los servicios culturales vuelven a colocar el ciudadano crítico y activo, el ciudadano solidario y emprendedor —a cada ciudadano—, en el centro de la ciudad, en el centro de las decisiones para su vida y su ciudad.

Los servicios culturales muestran, a través de las artes, la música, las letras, el debate, el cine... un secreto olvidado tras abrir su puerta de uso: la vida es un *proceso de creación* continuada desde el diálogo con los otros, desde el *otro* que se comunica en el servicio y presenta preguntas, trazos de respuestas, escenarios de vida, posibilidades... que piden el arriesgarse desde el servicio, por una vida activa en constante crecimiento cualitativo. El servicio facilita experiencia y experimentación. La idea útil embaraza, a quien la usa, de vida diferente, abierta, luminosa. Aceptamos la otredad en el uso de un servicio cultural y esta *otredad* es fermento de vida mejor, siempre. Siempre, en el uso de los servicios culturales, *ocurren* cosas al ciudadano.

Cuando el ciudadano, motivado por una óptima comunicación de los servicios culturales, opta por usarlo, le ocurren cosas. Este *ocurrir* empieza por encontrar en el servicio algo —una *otredad* útil— que lo llama, que lo visita espontáneamente.

El usuario ha de estar dispuesto al *encuentro* por la comunicación. Un servicio cultural pide siempre voluntad personal de uso. No automatismos de consumo. Exige que el ciudadano acuda, abierto.

El servicio, en su mismo montaje, facilita el encuentro. Y la idea de utilidad entra, casi, sin permiso. Penetra y se implanta en el usuario, en su pensamiento y actitudes, con un

alquimia inadvertida. Tú como usuario estás motivado, abierto. Y el servicio, en su uso, comunica, entablas un diálogo abierto. La idea útil del servicio se cuele, aparece, ocurre sin que el personal en contacto la fuerce. La idea útil está allí, gratuitamente, en el interior del usuario, como una simiente en la tierra de la necesidad.

Dice George que *el texto, la estructura musical, el cuadro o la forma, satisfacen —en lo que puede ser, casi literalmente, un sentido espacial— las esperas, las necesidades de las que nada sabíamos*. Queda, pues, poseído el ciudadano usuario. Y, frecuentemente, además de hallar pistas para satisfacer sus necesidades y expectativas culturales, el servicio le facilita *algo* que no sabía que buscaba y esperaba.

Para que eso sea posible, es necesario que el servicio cultural disponga de una cualitativa estructura ósea de producción, de un sistema nervioso de calidad total que lo recorra y le dé brío comunicativo. El servicio ha de ser de alta calidad desde la utilidad *intuida* como respuesta a las necesidades culturales detectadas y priorizadas hasta su estructura creadora del paquete de servicio.

Es aquí, en el proceso que va de la intuición de la idea útil a su estructuración en paquete de servicio cultural, que necesitamos la aportación de artistas, de creadores, de ciudadanos que apuesten por hacer posibles presencias significativas, sin miedos. Artistas de lo primario, significativo, que aporten presencias, ideas. Ideas útiles en lo que se expone en un museo, ideas útiles en una fiesta, ideas útiles es un ciclo de cine y debate. Ideas útiles, pero no en el vacío de la novedad: para satisfacer las necesidades culturales de un público de ciudadanos concreto o crearle necesidades de cultura.

Ideas útiles, creadas desde las capacidades de memoria e invención, de síntesis y transgresión del acto creativo: del hallar respuestas a cuestiones/necesidades que nos planteamos, en libertad.

En el inicio del servicio está la necesidad que se quiere abordar. Pero junto a ella, como el ying y el yang orientales, formando un todo compacto, está la idea creada, la idea útil que



le facilita satisfacción, le presenta opciones, le abre puertas. Algunas que ni los mismos que presentan el servicio pensaban que estuvieran en la idea útil.

Una idea útil siempre facilita más utilidad que la que el equipo de producción de un servicio cree cuando la fija. Una idea útil siempre es *más útil* en el momento del uso del servicio, si este servicio se produce cualitativamente.

La idea útil es significado para la necesidad. De ahí la necesidad, en los equipos de servicios culturales, de contar con creativos, con mujeres y hombres especialmente dotados para la creación y para proponer utilidades que faciliten al usuario crear oportunidades para resolver sus necesidades culturales, hallando pistas de salida cualitativas a lo que le preocupa. Los servicios culturales de las organizaciones públicas, hoy, son el espacio básico para intentar *refundar* nuestras ciudades desde una cultura de la creación y la solidaridad.

Queremos ciudades refundadas desde la cultura de la presencia del hombre como centro de todas las cosas y como resultado de todos los procesos. Los servicios culturales lo hacen más posible porque en la idea útil de un servicio cultural siempre hay una apuesta por la calidad creciente de vida humana, de ciudad relacional humana, de humanidad como horizonte.

En la idea útil de un servicio cultural siempre hay pistas para unas ciudades habitadas por ciudadanos, por mujeres y por hombres, que hacen de la cultura su alimento y su referencia.

Los servicios culturales, pues, hablan a la ciudad desde las necesidades plurales de grupos de ciudadanos. Le hablan de humanidad: de significado. Desde el es posible que el hombre vuelva a entrar en la ciudad del hombre, instaurando la confianza y la comunicación entre los ciudadanos. Instaurando, de nuevo, la responsabilidad para una vida personal y ciudadana de alta calidad. Porque *responsabilidad* viene de *respuesta*: respuesta a la propuesta de los servicios culturales que, continuamente, muestran al hombre como punto de partida y llegada: un punto dinámico para su humaniza-

ción cambiante según los tiempos y las ciudades. Todo servicio pide una respuesta de humanidad en la vida cotidiana.

Todo servicio cultural usado es un prefacio o un nuevo principio de vida más cualitativamente vivida, entendida, intensificada y significada: recreada. Cuando la vida no se recrea, alimentándola, situándola en horizontes diferentes, perece: se burocratiza. Entra en el crepúsculo. El servicio cultural, pero, la pone en estado de crisis: en tensión creadora y emergente. La somete a examen, a tensión. El servicio cultural se transforma, entonces, en la forma más rigurosa de realimentación, de expansión, de profundidad, de límites sin fronteras.

El momento del servicio propicia una nube de energías momentáneas que provocan un continuado proceso de mejoras, de cambios o de sostenimiento cualitativo en el ciudadano usuario.

Claro que para que todo esto sea así, el servicio debe contener, ofreciéndolo a los ciudadanos, no clichés: una vida *con* sentido. Si no es así, no infecta. Y no se infectarán los que lo usen, la ciudad, los otros de la ciudad. Si sopla, desde su uso, un gran viento de vida, los ciudadanos crecen y la ciudades son el espacio ideal para la vida intercomunicada.

### **8.7. En la casa de huéspedes que es la vida, los servicios culturales son despertar.**

Si todo servicio cultural es una tentativa de encuentro entre una necesidad y la fuente para satisfacerla, la comunicación convierte esta tentativa en realidad, en satisfacción. Porque toda comunicación en servicios pone en contacto al ciudadano buscador con otro ciudadano que crea/ofrece la presencia significativa.

Si el servicio es siempre encuentro/comunicación —relación—, será de suma importancia que todo lo que lo envuelva —su estructura de uso— esté producido de tal manera que facilite este encuentro con nitidez y no con opacidad. Sólo así el eco completo de lo que el servicio ofrece llegará al usuario.

El servicio cultural, en su comunicación motivadora de uso y en su intercomunicación



entre personal en contacto y usuario en el momento del uso, ha de *encantar*.

Esta palabra de resonancias mágicas/misteriosas, conviene especialmente hoy a los servicios culturales porque son —o han de ser— *puntos de encuentro con vínculos* entre los ciudadanos y la opción de unas ciudades satisfactorias, llenas de vida.

La pintura, la música, la literatura, la escultura, el cine, la arquitectura, el pensamiento, la fiesta, el teatro... si encantan al usuario *lo religan con opciones de más alta humanidad* en sus actos y actitudes.

En este encuentro encantado, el usuario, a través de la creada utilidad que se presenta y él busca, se encontrará con momentos de inestabilidad, de cuestionamiento, de sorpresa, errante en su pensamiento y sensibilidad. Tocado por la creatividad que lo contagia y lo turba. Alguna vez será impelido hasta los límites de la razón y se encontrará extraño, sin máscaras.

Sentirá *despertar* en su condición de persona/ciudadano. Encontrará sentido común en la casa de huéspedes plural que es la vida y la casa de huéspedes que es la ciudad.

Los buenos servicios culturales, pues, preguntan siempre por las más hondas intimidades de nuestra existencia. Siempre interrogan. Y proponen cambio. Siempre son las artes y la música —la cultura— un llamamiento radical en favor de cambio. De la mejora. De la optimización. De la calidad.

Siempre, después de estar en contacto con un servicio cultural, el despertar, el enriquecimiento, la complicidad, el trastorno de la sensibilidad y la comprensión —o el oscurecimiento— que le siguen suscitan acción. La experiencia del uso de un servicio cultural, del contacto/contagio con la presencia real que en él anida, termina en ejecución, en acción en la propia vida y la de la ciudad.

Creo, incluso, que en el servicio cultural óptimo, en su uso, hay más que comunicación: la música, la pintura, el pensamiento que en él se ofrece preñado de significado, no es escuchado/mirado/pensado: es *vivido*. El encuentro de uso es *vivencia*, es un momento clave de tacto

con lo que es *experiencia humana* en estado casi puro. Es *relación total*: interrelación. Es *belleza terrible* de Yeats, gravedad que irrumpe en la pequeña morada del usuario. Y si éste oye correctamente el aleteo y la provocación de esta visita, la morada ya no es habitable, dice *George*, de la misma manera que antes.

Cuando digo —y repito a menudo— que los servicios culturales públicos construyen la ciudad y la ciudadanía, lo afirmo desde aquí: *siempre son un declaración de valor, una propuesta de ruta y acción*. Son, pues, políticos: siempre se preocupan de lo público. *Siempre envían mensajes*. En la utilidad que ofrecen siempre hay propósitos. Incluso cuando son servicios de espectáculo atontador producidos *exclusivamente* con fines monetarios o propagandísticos, ofrecen mensajes, propósitos: incitan a la pornografía de la pasividad, la insignificancia, la vulgaridad y la pobreza de vida cotidiana.

Bajo la forma de un servicio cultural, siempre hay un mensajero.

Lo notas en el uso del servicio cultural bien producido, que responde a necesidades culturales de los ciudadanos a quienes se ofrece. En el uso, estos ciudadanos tienen la sensación real que allí está *otro*: hay una cara, alguien, otro ciudadano. Y experimentan que —depende del diálogo con él y de las propias capacidades para darle la bienvenida— uno encuentra lo que anda buscando. O lo que no andaba, aparentemente buscando, pero le va: es lo suyo. En este encuentro hay *tacto*: hay relación, hay servicio. La presencia del otro ofrece soluciones, mundos, interrogantes y horizontes.

Relación/tacto. Es fundamental. A los ciudadanos no se les debe invitar a usar el servicio como aquel que va a una tienda o a un supermercado. La comunicación y la misma estructura de presentación de un servicio cultural han de facilitar relación/tacto de corazón, relación/tacto de sensibilidad y relación/tacto de pensamiento.

Cuando hay servicio es que el ciudadano usuario y la idea útil se han dado un apretón de manos.



En este apretón de manos, el ciudadano usuario experimenta *libertad*: el poema o la música, el pensamiento o el teatro *lo han abierto a un horizonte otro*.

Aquí quiero apuntar cuatro temas importantes.

Uno. Una inmensa mayoría espeluznante de ciudadanos hoy ha sucumbido al mensaje, muy bien maquillado, de los servicios del espectáculo de la basura narcótica. Sólo falta, para comprobarlo, darse un repaso a lo que ofrecen los cines, las casas de video, las teles, los best sellers, la música enlatada por mángers y no por músicos...

Estos ciudadanos están narcotizados. Son impensables en los servicios culturales públicos. La libertad del mercado los ha transformado en no/libres.

¿Cómo llegar a ellos? ¿Cómo romper este cerco de esclavitud? ¿Esperan de los servicios culturales públicos que, destrozados, intenten facilitarles una paulatina resurrección? ¿Cómo ser más competitivos en servicios culturales públicos? Esta es la cuestión.

Dos. La mayoría de hombres y mujeres adultos, y una infinidad de jóvenes y niños y niñas, han abandonado los tempranos impulsos hacia la creación en las artes, el teatro o la música. Su tiempo es, hoy, puramente consumista. Han amputado una parte básica de su humanidad que es creación en el ocio desde lenguajes personales y compartidos. Con todo lo que un lenguaje comporta de creación/elaboración, comunicación y sentido.

¿Cómo regresar a este tiempo de creación? ¿Cómo facilitar a los ciudadanos aprendizajes, desde las artes y las letras, las ciencias y la música, para un tiempo desocupado que dé más sentido a sus vidas que el que hoy les da el trabajo en cadena o en empresas de conocimientos? ¿Cómo abordar el gran problema del paro con su total tiempo desocupado si los ciudadanos no crean tiempo significativo y se quedan en la desolación de nada por hacer?

Tres. A algunos, con razón, os estraña la insistencia, cuando anoto cultura, aquí, en juntarla con las artes, la poesía, la música...

¿Es que la cultura se ciñe a las bellas artes,

los conciertos, la literatura...? No, por todos los dioses desacralizados. Si se observa con más detalle, insisto en juntar las artes y las músicas, el pensamiento y la ciencia.

Cultura —a estas alturas del texto si no está nítidamente comprendido, es que es un mal texto— es creación. Creación de valores, de ideas, de actitudes, de comportamientos... De vida con sentido personal y de vida con sentido público de ciudad. *Es creación de ciudad con sentido*.

Pero —y este pero es básico—, donde la creación con sentido tiene un *locus* más fuerte, una fuente más abundante, un depósito para la alimentación continua... es en los servicios culturales que presentan ideas útiles de significado contundente desde las cápsulas del texto en el escenario del teatro, la melodía en la música de un concierto, la sensibilidad despertada desde un poema... O el misterio de la vida en un nuevo descubrimiento de la ciencia.

Quien confunda, pues, la cultura con las artes —y con la posesión de las artes, además— hace una lectura del texto que no es la mía.

Cuatro. Espero que del largo texto/conversación durante el regreso a casa quede claro mi querer por los artistas, los creadores de presencias reales significantes. Son básicas en los servicios culturales. Los denominados artistas que han situado su talonario en el lugar de la creación de presencias, de sentido, me parecen usurpadores. Los evito. Algunos tienen —claro— una creatividad menor, en destello. La valoro así. Y trabajo con ellos, pero sin revertirlos con el manto de los héroes.

Regreso al servicio cultural, al uso de servicio cultural.

Quien usa un servicio cultural ha de hacerlo con *confianza*. Más: la comunicación de servicio ha de despertar y motivar esta confianza.

La bienvenida —el acogimiento— y la atención del personal en contacto del servicio son aquí fundamentales para que esta confianza inicial crezca. Pero es más fundamental todavía, el estar segura, la organización del servicio, que lo que se ofrece *en* el servicio es de calidad: es adecuado a las necesidades y a las expectativas de los ciudadanos que lo usan.



Un servicio cultural en el que su idea útil no sea intensa y presentada para un encuentro relacional confiado entre personal en contacto y ciudadanos usuarios, es un servicio anémico. Un servicio fallido. Un servicio sin futuro. Un servicio que debe retirarse del catálogo de los servicios de la organización. Le falta el nervio. No ofrece nada o nada adecuado al público de ciudadanos a quien se ofrece. Es un servicio muerto, inusable. Gris. Académico. Disecado.

El servicio cultural, pues, implica necesariamente al ciudadano usuario porque en el encuentro hallará lo que buscaba. Pero a ese encuentro debe ir preparado, predispuerto.

En el antes: confiado. En el mientras tanto: comunicativo/abierto. Relacional. Y en el después: dispuesto a la acción para el cambio, para la respuesta, para la perfección de su vida desde la *perfección* de la presencia asumida en el servicio usado e interiorizado.

Quien usa el servicio, pues, ha de poder comprender clara y rotundamente su significado. A veces, el servicio está pensado y presentado para que no sea así: se construye y piensa desde lo intelectual, lo profesional o lo abstracto. No se piensa desde las necesidades concretas y culturales de la ciudadanía plural y la ciudad.

Sólo si le facilita la comprensión y la digestión de la idea útil, un servicio cumple con su *rol público* y el ciudadano usuario extraerá de él lo que busca. Y, frecuentemente, en los servicios culturales mucho *más* de lo que busca. Porque en las ideas útiles culturales el significado, a menudo, salta los límites de la necesidad e insinúa horizontes en direcciones amplias: siempre presenta varias posibilidades en lo que el usuario necesita y busca. En el fondo, pues, cualquier servicio cultural que presente una presencia real, creadora de vida cultural, hace presente al ciudadano usuario algo que es el fundamento de su vida y el de la ciudad: la *libertad*.

Bajo la forma de cualquier obra de teatro, poema, música, escultura, guión cinematográfico, discusión... lo que aparece y atrae al ciudadano usuario de un servicio es la impronta de libertad que intuye, que está en el servicio cultural y que el servicio cultural le transmite.

Atraído y cautivado por la libertad que siempre está como paso último en el fondo de cualquier servicio cultural —no hay creación sin libertad—, el ciudadano usuario de los servicios culturales se aproxima a él. Más, repite. Busca servicios parecidos. Porque le atrae terriblemente el aproximarse a la libertad que el servicio muestra. Y el servicio facilita.

En el uso de la lectura de un libro de poesía o un recital, en el uso de la audición musical, en el uso de la visita a una exposición, un museo o una obra monumental del patrimonio, en el uso de la visión de una película, en el uso del acaloramiento de una fiesta, el ciudadano nota la libertad creadora que se le presenta, la libertad creadora que le rompe barreras psíquicas y le mueve a tomar decisiones... Y queda feliz: satisfecho. Porque, una vez más, ha comulgado con algo —a través del servicio cultural— que es dador de vida: *la libertad de crear la propia vida y la de la ciudad*.

Este contacto con la libertad radical sólo ocurre en los servicios culturales que presentan, bajo los ropajes de las artes, las letras y las ciencias, una idea útil *abierta*, contundente de comunicación.

Y no ocurre con los servicios del espectáculo zombi en los que la idea útil está sólo marcada por el afán de ganar dinero: son servicios fabricados como piezas en una cadena de montaje. Servicios para la esclavitud.

Los ciudadanos, en estos servicios, prueban. Si hay una campaña de propaganda exhaustiva, prueban, incluso, mucho. Y repiten. Pero no encuentran en ellos el eco de la libertad creadora que desean, que necesita su vida. En la repetición, se esclavizan, convierten su afán de libertad creadora en *dependencia*, en vasallaje.

Se cansan de él, con frecuencia. Pero, *atonados*, buscan otros parecidos. Buscan servicios de sometimiento y no de libertad. Ya notan que este tipo de servicios no les va. Pero —aquí está el quid de la servidependencia— no tienen la voluntad liberadora que les facilite escapar de la ratonera. Demasiados no hallan, desgraciadamente, un servicio cultural de *anclaje* para una vida diferente, de libertad creadora de calidad de vida.



El mercado del espectáculo zombi, pues, está obligado a ofrecer constantemente servicios nuevos. Servicios de supermercado. Servicios de usar y tirar. Servicios que son sólo forma, sin idea útil, vivificante. Servicios vacíos, en definitiva. Servicios que, a lo largo del uso, no imprimen más libertad creativa a los ciudadanos: los amuerman, los domesticar, los esclavizan, los paralizan y los narcotizan.

Resultado: el espectáculo —que no la cultura— es uso de moda con marcas, saber sobre escándalos de famosos y atiborrarse de basura en la tele, libros, revistas, música... Todo en casa, por favor. Este espectáculo es incultura. Así, *Gabe Pressman*, reportero del a célebre NBC, se lamentaba en 1992 que *emitimos una tonelada de basura al día*. Con la que —ésta y otras toneladas— se alimentan miles de millones de hombres y mujeres que han renunciado a su condición de ciudadanos —el ciudadano crítico/activo/público— para asumir su única condición de esclavo con tarjeta de crédito: de consumidor.

¿Cómo no *guerrear* desde los servicios públicos culturales contra la narcotización que priva a los hombres y a las mujeres de su ciudadanía y anula la ciudad, convirtiéndola en un bazar de banalidades para la especulación? ¿Por qué los municipios y las asociaciones de los ciudadanos no optan por un catálogo de servicios culturales contundentes —invirtiendo lo mejor de sus organizaciones— si en el uso de los servicios culturales se construye, poco a poco, pero imparablemente, una ciudadanía en libertad creadora, en una ciudad solidaria? ¿Cómo el sector público es tan obsoleto y ciego que ha dejado en los márgenes de sus prioridades y recursos los servicios culturales, usándolos como espectáculos cual si estuviéramos en monarquías absolutistas para distraer al pueblo? ¿Por qué los políticos y los gestores culturales son tan poco inteligentes y tan ciegos para no entender para qué sirven, hoy y en una ciudad, los servicios culturales? ¿Por qué los servicios culturales entran en las organizaciones públicas por la puerta pequeña, trasera, aun cuando se les pregona con grandes palabras de suma importancia, falsas cuando las

comparas con los recursos económicos y personales?

Claro que producir y presentar servicios culturales de esta estirpe no es posible con el desaguisado de la gran mayoría de municipios y asociaciones de los ciudadanos —las organizaciones públicas en general— donde en los departamentos de cultura hay un puñado de personas —gestores y equipos— con grandes buenas voluntades, pero con una incompetencia atroz para planificar, programar y producir servicios culturales que satisfagan las necesidades culturales de los ciudadanos, provoquen necesidad cultural en los narcotizados por el consumo cultural y creen, desde estos ciudadanos plurales, ciudad de cultura, ciudad de alta civilidad.

La planificación, la programación y la producción de servicios culturales exige conocer la ciudad y sus ciudadanos sin estereotipos, fijar prioridades de servicios para necesidades, alta creatividad, relación/tacto, autoridad técnica y control de una rara clase: la de los resultados culturales en la ciudad.

De una manera muy rotunda, los servicios culturales piden, en los equipos de servicios, trabajadores especializados en la creatividad: gente altamente creadora para poder fijar, de entre las múltiples posibilidades para un servicio, la idea útil más adecuada que haga presente la presencia real —el haz de pensamiento, sugerencias, motivación y acción: la visión de la vida y el mundo— que conviene a un público de ciudadanos concreto a quien se ofrece el servicio.

Es aquí donde la colaboración con artistas, con ciudadanos de alta creatividad clásica o contemporáneo, es imprescindible: un servicio cultural ha de dialogar con ellos, ha de implicarlos —a menudo— en la concreción de la idea útil del servicio y estarán en la presentación de uso del servicio desde el teatro, la música o el debate de ideas.

¿Por qué antes de programar teatro, exposiciones, música, debates, cine... los gestores culturales y sus equipos no dedican tiempo a examinar cuál es la idea útil que presentan, si está de acuerdo con la misión de su organiza-



ción cultural —pública, ojo—, y dejan sólo de preocuparse de nombres o de su lugar en el ránking de audiencias?

¿Hasta cuándo las organizaciones de servicios culturales tendrán que soportar la dirección de la incompetencia? ¿Por qué no se les pone ante sus narices los *costes culturales* de su memez? ¿Por qué se permite lo escandaloso —no resultados culturales, productividad nula, competencia cero— en los servicios culturales, en nombre del arte, la creación, la libertad y la desfachatez? ¿Por qué no existe un Tribunal de lo Cultural para juzgar y encarcelar a quienes priven a los ciudadanos y a la ciudad de unos servicios culturales de calidad para su alta civilidad?

### 8.8. Los servicios culturales de calidad golpean la puerta de las necesidades de los ciudadanos

En el uso del servicio cultural, el ciudadano abre la puerta de las necesidades y acoge, como inquilino, a la idea útil del servicio, a la presencia significada, en su casa: reconoce que le conviene, que es lo que buscaba, que le satisface acogerla.

¿Y por qué lo hace? Esta es una gran cuestión.

Lo hace porque la *reconoce* como algo familiar, como algo esperado, porque sabe que es una pieza más del puzzle de conocimientos y valores, de costumbres con las que *ya* está construyendo su vivencia de humanidad calificada y de ciudad compartida. O reconoce, en su pasividad narcotizada por el espectáculo basura *felizmente* reinante, que lo que se le presenta es diferente. Y mejor: no amuerma. Es libertad de vida. Es creación y no sometimiento. Es algo que *tuvo* y soñó. Algo con que vivió, pero que después abandonó.

Al reconocerla como suya, los ciudadanos necesitados de experiencia cultural y los que les horroriza, pero están interesados en probarla por hartazgo en sus vidas de tanta pasividad moribunda, abren su espacio interior a la presencia útil, le hacen un espacio de luz, dejando que eclipse algo su yo demasiado seguro o demasiado vacilante. Y en esta luz, se com-

prenden diferentemente para estar en su vida *diferentemente*.

Al entrar en el ciudadano, el pensamiento, la sonata, la danza o el poema le ponen a su alcance el facilitar su propio renacimiento. Se lo proponen desde la acción creadora de su conciencia.

El ciudadano, ante un servicio cultural de rotunda presencia humanizadora, no sólo está satisfecho: tiene la sensación de *regreso* al hogar. Y en este hogar se siente con fuerzas nuevas para *revivir su vida* con más calidad humana.

La idea útil y la forma de prestar el servicio cultural lo han *hechizado* porque ha reconocido en él algo imprescindible, algo que lo sitúa en una óptica de mayor comprensión, algo que lo facilita trazar pistas de respuesta.

La idea útil del servicio queda así en el interior del ciudadano como una quemadura fría que mueve la voluntad de acción.

La idea útil queda, en el interior del conjunto de ciudadanos que han usado un mismo servicio, como una exigencia de mejora en sus vidas íntimas y públicas. Es desde aquí que la ciudad cambia y se cualifica.

Tal vez porque creo firmemente en todo esto, estoy convencido que las organizaciones públicas deberían prestar mucha más atención a los adolescentes y jóvenes porque es en esta edad donde la recepción y la selección para la retención o el rechazo es más decisoria. Es en estos años donde cada ciudadano traza su presente y su futuro a partir de las ideas útiles y significantes que escoge y transforma en utilidades de fundamento en la edificación de la casa de su vida y su relación con los otros, con la ciudad.

Cuando las multinacionales de los servicios *del espectáculo* de la basura atacan con toda clase de servicios y productos *falsos* al inmenso grupo de los adolescente y jóvenes, saben muy bien lo que hacen: les inclinan a construirse una conciencia de baratillo —sin presencias significativas de interrogación y críticas—, decantada a la pasividad y al consumo esclavo de lo domesticado, insípido y banal.

Los jóvenes, como buscadores, están más abiertos a la motivación, al uso de servicios



culturales, porque se están construyendo. En los adultos —y la gente mayor, en especial— el uso de los servicios culturales es más restrictivo: les interesan aquellos servicios que alimentan o sitúan en registros diferentes su manera de vivir y entender el mundo. O, cansados de una perspectiva en el vivir y el entender, buscan nuevas posibilidades.

No es nada ilógico, pues, que servicios culturales con garra están llenos de ciudadanos jóvenes. Y que a los adultos y gente mayor sea más complicado atraerlos a servicios culturales si no responden a necesidades muy concretas y suyas.

Cuando en la producción de los servicios culturales insisto en que siempre se ha de partir de las necesidades de los diferentes públicos a quien se dirige el servicio, no es porque el método de la producción de servicio sea caprichoso: responde a lo que ocurre en la vida.

George, mi compañero de regreso a casa, mi dice que es así. Está absolutamente seguro.

En el uso del servicio cultural la idea útil ha entrado a los ciudadanos a través del texto, la obra o la estructura musical. El ciudadano la ha asumido y ha ganado espacio de ciudadanía en la ciudad interior de cada ciudadano. ¿Qué es lo que sigue?

Sucede que esta idea útil, esta presencia diferentemente significativa se pone en contacto, se mezcla, con la conciencia y la voluntad del ciudadano. Y pone en *movimiento* más acelerado procesos de acción: la piel íntima de nuestra opciones, vivencias y metas es renovada. Y la piel pública de nuestros comportamientos y metas en la ciudad, también es renovada.

George lo cuenta de maravilla: la *otredad* que entra en nosotros nos hace *otros*. Tal cual. La *otredad* de la presencia *en* la idea útil asumida nos convierte en otros, en otros más creativos, libres, abiertos, solidarios, comunicativos, activos, ilusionados... Más ciudadanos.

El despertar de la libertad —que es creación humana desde cada ciudadano— se da, muy especialmente, desde los servicios culturales que presentan algo tan aparentemente inocuo como

cuadros o música, discusiones o teatro. Sí, claro, lo que presentan golpea al ciudadano en su corazón de necesidad.

Sin servicios culturales la muerte del ciudadano y la ciudad está anunciada por falta de espacios centrales en los que alimentar el resplandor de lo humano en la vida y en la ciudad.

En los servicios culturales los ciudadanos tienen la oportunidad de reinventarse, de renovarse, de entenderse y construirse de nuevo, con más calidad, con más humanidad, libre y solidaria. Libre porque aporta creación. Solidaria porque el uso de un servicio implica diálogo y comunicación con el *otro*, con el que se ofrece. Implica aceptación. Y complicidad con otros.

En el servicio cultural, el ciudadano y el conjunto de ciudadanos que forman y dan forma a la ciudad, tienen la oportunidad de ponerse en relación *sentida* con la energía que es la vida, expresada *enérgicamente* desde la melodía de la música, la luz de la pintura, el gesto del teatro y la danza, la voz del poema o la pregunta del pensamiento. Expresada tras el *velo de sentido* de alta humanidad que está siempre en la idea útil que es el corazón palpitante de un servicio cultural público.

En la civilización deshumanizada y técnica de hoy —la de las megamáquinas y megaburocracias para el consumo—, el servicio cultural público es el vehículo para reencontrar y potenciar la autenticidad humana. Por eso, si no queremos terminar en el desastre de la barbarie, hemos de potenciarlos y usarlos.

En el servicio cultural público el hombre se dirige al hombre. Es el lugar, pues, de encuentro entre los ciudadanos, un espacio para la existencia cotidiana auténtica. Un espacio para el diálogo cívico sobre las necesidades de nuestra vida, ciudad, mundo y sus posibles soluciones. Un espacio donde se plantea el amor y la maldad, el odio y la solidaridad, el futuro y la decepción.

Los servicios culturales públicos, en las ciudades de hoy son constructores de esperanza y lente por la que se entrevé el futuro porque son espacios reales del renacimiento de la humanidad que es ciudadanía y ciudad contemporánea.



Con *George*, en este fin de viaje a casa a través de los servicios culturales de las organizaciones públicas, nos subimos —incansables— al llegar al puerto de nuestra ciudad, a la nave de *Dante*. Y, con la popa a la alborada de su poesía única no pararemos de remar por el plural mar de los servicios culturales públicos hasta alcanzar que sean espacios para la construcción humana de las ciudades desde la alta humanidad de cada uno de sus ciudadanos.

Esto sólo se logra con servicios excelentes, de una impoluta calidad.

Y calidad, en servicios culturales es trabajo continuado para transformar en servicios las pequeñas y largas frases de este texto desde la creatividad y desde las propuestas y

los proyectos de vida y de ciudad de cada organización de servicios culturales públicos que quiere estar con las no/necesidades culturales, las necesidades y las expectativas de los ciudadanos.

*George* guarda un silencio significativo mientras *Dante*, en la popa, señala un horizonte de servicios culturales. Otros porque garantizan en sus ideas útiles ciudadanía y ciudad de alta civilidad.

Para esto sirve la cultura. Para esto son indispensables los servicios culturales en nuestra ciudades hoy, con más urgencia y resultados. Para esto paseamos por el bosque. Y, ahora, volvemos a casa. Al trabajo cotidiano. A la organización cultural. A los servicios.





## 9. Recapitulo: ya en la organización, impulso diez estrategias básicas para la calidad desde la gestión relacional de la cultura de la ciudad.

*Fidias, el supervisor de la armonía del Partenón, fue encarcelado por haberse quedado con el oro que debía haber utilizado en su escultura de la divina Palas Atenea. ¿Qué es más estético? ¿Que Fidias haya sido el escultor más grande de la historia o que se hubiera limitado a ser un ciudadano honrado? La estética es también una actitud frente a la vida, no sólo una emoción ante la belleza. He aquí un código de andar por casa: ser limpio y austero, comer poco y escribir menos todavía, cultivar los amigos, olvidar lo que no has podido conseguir, no desear lo que está fuera de tu medida, experimentar cualquier placer dentro de unos límites y esperar todo esto con palabras sencillas. Tal vez con estos ingredientes no se pueda esculpir ni el dedo gordo del pie de Palas Atenea. Pero al menos los días te van esculpiendo a ti mismo sin tener que sonrojarte mientras te afeitas, lo cual también es un arte. Firmado, Manuel Vicent. Aparecido en el refranero de *El País*, en un reportaje sobre estética. Me gusta. Y si sustituyes la palabra *estética* por *cultura*, hallarás en el texto el trazo que aquí me esfuerzo por subrayar. Me va el *Partenón*. Sí, claro. Pero me va más y cada día más que los ciudadanos no tengan que avergonzarse mientras se afeitan o se pintan el morrito. Lo cual es, sobre todo, cultura: son ciudadanos que han dado sentido a sus vidas, sentido de humanidad. Para eso sirven los servicios culturales y las organizaciones asociativas y culturales que los facilitan. Hoy, en los albores del XXI. Y para eso sirven los gestores culturales y sus equipos de servicios municipales o asociativos.*

Quiero terminar este paseo largo, laberíntico y —espero— sugerente por el bosque de la gestión de la cultura de la ciudad con diez trazos para una cultura viva, activa, creadora, solidaria con los ciudadanos y para la ciudad.

¿Cómo, pues, trabajan hoy los gestores culturales excelentes, competitivos, los que optan por la calidad de la vida, los que, en definitiva, trabajan para la cultura de la ciudad con los ciudadanos? Los he observado muy de cerca en el bosque cotidiano de la gestión cultural. Y de su quehacer he destilado diez mandamientos o líneas estratégicas para una gestión cultural animada desde las necesidades actuales de los ciudadanos.

Diez observaciones que he convertido en diez ideas clave —en resumen— para que cada gestor cultural interesado las repiense y haga suyas. Y, desde aquí, plantee maneras y estilos prácticos para mejorar su gestión. Plantee y experimente: mejore continuamente su trabajo. Sin cesar. Sólo así será un excelente gestor cultural, animado. Socialmente útil. Culturalmente significativo. Se notará en él/ella que ha paseado intensamente por el bosque.


Así, pues, estamos en el momento de trabajar *diferentemente* en la organización cultural. Con todo el equipo. Estamos en el momento de trabajar con calidad, con cero defectos. Con entusiasmo para la cultura de la ciudad.

**9.1. Primer mandamiento o línea estratégica: reinventemos la cultura como sentido o cómo fabricamos conocimiento ciudadano cualificado y entusiasta en la ciudad de hoy desde la misión de nuestra organización.**

Del análisis de los estilos de vida y las propuestas de servicios ociosos y culturales de la ciudad surge, hoy, una distinción clara/oscura — como en los mejores pintores barrocos— entre lo que es espectáculo o diversión y lo que es sentido o ideas para la calidad de vida. Con una gran zona intermedia, oscura. O mejor, mestiza.

La gestión cultural, desde lo que aquí planteo, está en el sentido/ideas para la calidad de vida. Está pues, básicamente, en las estrategias





culturales públicas de los municipios y las asociaciones culturales de voluntariado. Y en las de algunas pequeñas y medianas empresas de la industria y los servicios culturales. Pocas.

Plantearé, en estas líneas estratégicas últimas, el trabajo de gestión cultural con las empresas. Pero quiero dejar clara mi posición: hay, en la ciudad del mercado, quienes trabajan para la cultura, para la cultura de la calidad de vida cotidiana de los ciudadanos son, en primer lugar, las asociaciones culturales de voluntariado y los municipios. Después, las comunidades autónomas y el estado. Luego, algunas contadas empresas culturales, mayormente pequeñas.

Las empresas —todo el discurso de los ochenta sobre la maravilla de las industrias culturales, trabajan hoy para el mercado del ocio. Que es otra cosa: es distracción, espectáculo. Alguna, de calidad. Mucha, pura basura narcótica. Cultura, pues, poca. Escasa. Y mucho autobombo: mucho espectáculo para hacer muchísimo dinero.

Soy, pues, de los que cree que las administraciones —y, en especial, los municipios— deben centrarse en la gestión cultural de sentido para la vida cualificada de los ciudadanos. Y nada más. Que es mucho: lo mejor. Y soy de los que cree que en esta labor, deben colaborar, de tú a tú, las asociaciones culturales de voluntariado. Su misión, también, es la de facilitar sentido a la ciudad.

Las asociaciones culturales pueden facilitar, también, diversión de calidad. Jamás tonterías. Nunca estupideces.

El espectáculo para la diversión es otra cosa. Necesario, hoy, en los tiempos del tiempo desocupado/ocio inmenso. Y creciente. El espectáculo para la diversión —creo— debemos contemplarlo como propio de las empresas del ocio contemporáneo. Las hay de calidad en sus productos y servicios: libros, pelis, teles, viajes, conciertos, fiestas, pintura... Y las hay, mayormente, de una miseria tal que atentan directamente contra el civismo: son, directamente, barbarie. Señalo, aquí, películas que incitan a la violencia, libros que llaman a la insolidaridad, el racismo o a xenofobia, espec-

táculos que exaltan la degradación, audiovisuales estrictamente colonizadoras de mentalidades y costumbres... He insistido en esto a lo largo del paseo.

Creo que, en el tiempo desocupado de hoy, los ciudadanos tenemos tiempo para el espectáculo de diversión. Y para la cultura del sentido donde potenciar y sostener nuestra calidad de vida. Tenemos, en definitiva, tiempo para inundarnos con la música de *Juan Sebastián Bach* y para dispararnos con los *Rolling Stones*. Para leer a *Kundera* y para distraernos con *Tom Sharpe*.

En medio queda una zona de neblinas, donde el espectáculo de diversión y la cultura de las ideas para la calidad de vida se mezclan, a menudo sutilmente. Un caso entre mil: la Feria del Libro, que sirve para pasear, para la promoción estelar de algunos escritores y también para comprar tres libros que a uno le alimentarán en los próximos tres meses.

Hoy, pues, se pide al gestor cultural que tenga claro dónde se ubica. En cuál de los dos extremos de las posibilidades trabaja. Y cómo se maneja en los intermedios. Se le pide que los tenga claros. Y que esta claridad la transmita en todos y cada uno de los servicios que propone desde el catálogo de servicios de la organización cultural en la que está. Los paseos, en las distintas épocas del bosque, creo que han facilitado, suficientemente, este posicionamiento.

En definitiva se le pide que en la organización cultural donde trabaja, se elabore con rotundidad la misión cultural a partir de la cual se gestiona. Sin misión cultural concisa, clara, contundente, bien ubicada en el polo de la cultura del sentido, la gestión cultural no es posible: será, desde el principio, espectáculo de diversión. Simulacro de cultura.

Plantearse la misión de la organización cultural en la que se trabaja —la misión es una decisión política, siempre— comporta situar el qué y el porqué de la cultura en la ciudad de hoy. Yo creo, aquí, que la cultura es, porque crea e imprime sentido, el elemento nuclear de la ciudad contemporánea. Pero un elemento básico que debe precisarse y personalizarse en cada organización municipal o asociativa.



Los gestores culturales que trabajamos en organizaciones culturales de las asociaciones y los municipios debemos, especialmente, tener esto muy claro. A saber, debemos definir, con precisión y claridad, ahora, de nuevo en nuestro trabajo, *qué sentido* —qué idea de utilidad para mejorar la vida íntima y pública— ofrecemos en concreto a los ciudadanos. Un sentido/idea actual, estimulante, llena de vida cualificada, atrayente... No vaga, insípida, anémica y tonta como son la mayoría de sentidos/ideas que ofrecen muchos municipios y las asociaciones.

¿Por qué lo creo tan necesario, urgente? Porque —estoy convencido— la cultura, insisto por última vez, es lo nuclear en nuestras ciudades. Es su base, su fundamento. Su futuro.

¿Qué significa nuclear? Significa que todo aquello que producimos en la industria y los servicios, todo aquello que los ciudadanos consumimos, todo aquello que nos dotamos para la gobernabilidad privada y pública, y todo aquello que hacemos como ciudadanos íntimos o públicos está marcado por el sentido: lo hacemos desde un sentido, con un sentido y para un sentido. Este corazón nuclear de sentido es la cultura en la ciudad. Desde este corazón trabajamos: proponemos.

¿Cómo cada asociación, el municipio y las empresas éticas suman sentido, suman corazón, al sentido compartido que es atmósfera, que es cultura de ciudad, que es corazón de sangre significativa para el conjunto de la vida de los ciudadanos?

Este es el tema. ¿Qué aportamos? ¿Es significativo? ¿Es pura divulgación? ¿Es comprensible para los ciudadanos? ¿Les es útil?

¿Podemos concretar, con una frase significativa, altamente útil, estimulante y actual, lo que ofrece el municipio de nuestra ciudad para la calidad de vida de los ciudadanos? ¿Podemos hacer lo mismo de la asociación cultural de voluntariado donde trabajo? ¿Y en algunas empresas de productos y servicios culturales? Cada frase es su misión: su rotunda propuesta de sentido para la ciudadanía. Primera acción en mi organización cultural, pues: revisar, renovar, concretar... la misión de la organización para la cultura de los ciudadanos de hoy.

## 9.2. Segundo mandamiento o línea estratégica: trabajamos, para la gestión de la cultura de la ciudad, con muchas organizaciones.

Mayormente los municipios, en nuestra ya no tan joven democracia, se han comportado como dueños en la gestión cultural de la ciudad. Grave error.

La ciudad es de los ciudadanos. La gestión de la cultura es, pues, cosa de los ciudadanos. Y, en especial, de los ciudadanos organizados en asociaciones. ¿Qué supone esta afirmación?

Tres son, básicamente los sectores organizativos que concurren en las propuestas para la gestión de la cultura ciudadana: los municipios, las empresas y las asociaciones. Con propuestas específicas desde cada sector y desde cada organización del sector. Propuestas en competencia, muchas. Sumadas, configuran el trazo con que las organizaciones ciudadanas trazan y alimentan la cultura ciudadana.

¿Cuáles son, en mi ciudad concreta, las propuestas de cada sector? ¿Cuál es el dibujo resultante del conjunto heterogéneo? ¿Cómo coordinar los tres sectores desde el liderazgo del municipio para, en algunos temas y necesidades, sumar propuestas para multiplicar respuestas para necesidades culturales priorizadas o para crearlas para una mayor civilidad de los ciudadanos? Estos son, hoy, algunas de las características del trabajo en gestión cultural relacional.

A los municipios, en especial, se les pide hoy que lideren la construcción y el sostenimiento de la cultura —no del espectáculo— de la ciudad desde el convocar a todos los sectores interesados en la cultura ciudadana para sumar miradas, sumar recursos, proponer soluciones y multiplicar respuestas para la calidad de vida ciudadana.

La labor del liderazgo del municipio debe ser aupada, con ánimo, por el sector de las asociaciones. Porque en cultura, municipio/administraciones y asociaciones son organizaciones que todas trabajan para satisfacer las necesidades culturales de la ciudadanía. O despertar muchas. Ambas organizaciones son, pues, públicas.



Quiero subrayar que, para mí, las asociaciones de los ciudadanos —especialmente las de voluntariado— son las que deben proponer con mayor fuerza, sentido/misión para la cultura de la ciudad. Y construir este sentido desde sus servicios. ¿Por qué? Pues porque son los propios ciudadanos quienes han de decidir, proponer y sostener o cambiar la cultura —el sentido de vida— con el que quieren vivirse y vivir. Esto es, para mí, auténtica democracia cultural o política cultural ciudadana. Volveré al tema.

Las empresas, si tal es el talante de las organizaciones culturales públicas, se unen con ímpetu al proyecto. Muchas. Especialmente las éticas, las enamoradas de la ciudad y las que hoy buscan *causas* con las que sobresalir en el combate de la comunicación con los ciudadanos.

Llamamos a este talante: la ciudad de gestión relacional. Porque es la ciudad en que cada organización y sector propone productos y servicios culturales. Intenta que estos productos y servicios sean fácilmente conocidos por los ciudadanos. Y además, opta por construir y proponer algunos productos y servicios culturales desde la congestión organizativa a tres o a dos.

La ciudad, culturalmente, es cosa de tres. Pero hay dos fuerzas exteriores, con gran presión, encima de toda gestión relacional cultural de la ciudad que quieren imponer leyes. Son las multinacionales del espectáculo audiovisual norteamericano que pretenden imponer el estilo tontón y simplificado, bobo, de la vida a través de espectáculos. Y son las religiones fundamentalistas que hoy optan, contra su dios, por un estilo dogmático, totalitario y fanático. Alguien, con conocimiento de esta situación, apunta que las guerras del próximo siglo serán de religión. Ya lo ha sido la última en el sur de Europa.

Dos fuerzas que la gestión relacional/cultural de la ciudad debe frenar con la policulturalidad y el sentido profundo, propio y abierto a los otros, de la cultura de los ciudadanos.

Tema, pues, estratégico en mi organización: ¿qué hacemos, en concreto, para trabajar de esta manera? Desde hoy. Anótese lo que se hace y lo que se hará próximamente.

### 9.3. Tercer mandamiento o línea estratégica: situemos el municipio como líder para la cultura de la ciudad.

La centralidad del municipio como líder en la construcción y sostenimiento de la cultura de la ciudad implica que el municipio se transforma en un núcleo de *polis*, de política para la cultura de la ciudad desde el diálogo continuado y cooperante con los ciudadanos, con sus asociaciones culturales del voluntariado.

En la crisis del estado/municipio del bienestar, la gestión de la cultura de la ciudad ha recibido, ya, algunos hachazos en su corazón. El árbol de los servicios para la cultura, incluso, puede ser cortado en bastantes municipios. O mantenido en hibernación plastificada. Será una catástrofe para los ciudadanos. Y un regreso al estado/municipio liberal. Ahora ultraliberal.

El estado/municipio liberal sólo se preocupa, antes de la segunda guerra mundial, por la seguridad y la regulación. La cultura, aquí, era cosa de mecenas. Hoy es algo privado, cosa exclusiva de empresas, de industrias culturales. Que acostumbran a funcionar como negocios para la diversión bajo —algunas— una imagen corporativa de servicio para el sentido de la vida. O funcionan, simplemente, como supermercado de basura bajo etiqueta de cultura. En el modelo de la señora Thatcher y sus seguidores, que confunden cultura con negocio.

En el estado/municipio del bienestar que surge de los horrores de la guerra, la cultura es un bien común: a ella tienen derecho todos los ciudadanos, todos los que han luchado por la libertad. Todos tienen derecho al bienestar. A la libertad de la cultura, de la vida solidaria. Es éste un estado/municipio maximalista en la gestión cultural de la ciudad: en los ochenta y primeros noventa, creyó que la cultura le pertenece: un estado/municipio, en definitiva, absolutista cultural.

Después de los faustos espectáculos del noventa y dos, el estado/municipio del bienestar entra en crisis: no hay dinero para todo. Y hay deudas. Algunos, sin más, regresan a la caverna ultraliberal y cortan todo lo que son servicios culturales. Otros disimulan la crisis y se quedan perplejos, paralizados. Los más inte-



ligentes optan por buscar una salida —de la mano de sus políticos y gestores culturales, en especial— a la crisis del estado/municipio del bienestar cultural.

Son los que ensayan el estado/municipio de gestión relacional para la cultura de la ciudad: los que suman ideas y recursos propios y de las organizaciones municipales, asociativas y empresariales para avanzar conjuntamente, relacionalmente, hacia una ciudad con propuestas culturales gestionadas desde la complejidad de la interrelación, de la cogestión, para multiplicar propuestas de productos y servicios culturales para un mayor número de ciudadanos. Propuestas de calidad. De sentido para la ciudad compleja en la que vivimos.

Este es, creo, el camino. Un camino en que todas las organizaciones culturales que se interesan por la ciudadanía de alta cultura, de sentido profundo y feliz, han de experimentar, ensayar, apostar. Colaborando. Poniendo, en primera línea, los resultados que obtener. Las ideas para conseguirlos. Y los recursos para hacerlos, desde esas ideas, realidad de vida cultural de ciudad íntima y común. No hay, aquí, recetas. Ni caminos trazados. Porque estamos ante un nuevo modelo de estado/municipio cultural, donde el trabajo de los gestores culturales, con una inmensa dosis de relación para el trabajo interorganizativo, es definitorio de futuro cultural en las ciudades.

¿Estamos, en mi municipio o en mi asociación, en este territorio? ¿Trabajamos en esta línea, realmente, experimentando, colaborando, trazando futuro de trabajo compartido? ¿O nos quedamos en la teoría, en el que esto no es posible en mi ciudad? ¿Qué hacer para que el municipio asuma este rol relacional?

#### **9.4. Cuarto mandamiento o línea estratégica: potenciamos productos y servicios culturales locales con creatividad y competitividad.**

No es fácil. Pero las ciudades más despiertas, con organizaciones culturales emprendedoras, lo consiguen: potencian productos y servicios culturales surgidos desde equipos creativos de ciudadanos, agrupados en pequeñas asociaciones muy activas y creadoras, o bien, organizados en

empresas muy innovadoras y de gran calidad.

Una ciudad no puede conformarse con ser un excelente consumidor de cultura importada. Ni que sea de calidad impecable. Es ésta una ciudad culturalmente sólo consumidora. Pasiva. Minusválida pues. Una ciudad, hoy, en cultura, debe aspirar a ser ella misma creadora de cultura: de sentido a través de productos y servicios culturales. Creadora y exportadora.

No se improvisa. Detrás hay una estrategia, de años, que fija resultados culturales en el despertar y la potenciación de grupos de música, teatro, danza, cine, literatura, debates, ciencia, etc., la mayoría desde grupos en servicios culturales municipales o desde las asociaciones culturales. Una ciudad, ésta, que opta por potenciar la creatividad de sus ciudadanos —y de algunos de sus ciudadanos, en especial— a los que la construcción de sentido y su comunicación desde las expresiones y las manifestaciones culturales les va, les entusiasma, lo convierten en el núcleo de su vida personal, profesional y organizativa.

Todas las ciudades de nuestro país deberían optar, en gestión para la cultura de la ciudad, por una gama de servicios bajo el rótulo de *Hecho En. En Barcelona, en Cádiz, Ávila, Bilbao, Santiago, Valencia o Madrid.*

*Hecho En* debe agrupar la producción de cerámica, libros, teatro y danza, música, pintura, turismo... bajo el paraguas de marca de origen creativa y relacional de la ciudad. *Hecho En* debe ser un punto de referencia de calidad. Pero también un vivero de experimentación, de reinención, de competitividad en la creatividad cultural. Porque la ciudadanía que no crea, que no se expresa en productos y servicios culturales de calidad, tiene un alma ciudadana anémica. Su sangre está aguada. Es una ciudad que siempre estará sometida, colonizada, no mantendrá un diálogo de tú a tú, relacional con otras ciudades.

¿Por qué algunas ciudades, hoy, disponen de grupos musicales, de núcleos de pintura o de artesanías, de asociaciones culturales creativas y de pequeñas industrias culturales florecen mientras otras nada tienen —sólo lamento y páramo— y languidecen y están en barbecho? Porque en las primeras hay una gestión de la



cultura de la ciudad, durante años, abierta, creativa, implicadora de ciudadanía, que empieza en la escuela y en el tiempo libre de los pequeños, empalma con la creatividad radical de los jóvenes, facilitándole espacios de manifestación y ensayo, pasa por fomentar la profundización en los adultos e implica a la gente mayor en la vida cultural de la ciudadanía.

He oído, en los ochenta y noventa, grandes cantos épicos sobre la economía de la cultura. Discursos maravillosos sobre la producción cultural como fuente de economías fuertes. Pero después, he mirado al entorno y no veo casi nada.

La gestión de la cultura de las ciudades, desengañémonos, no es un negocio. El negocio está —si se sabe trabajar— en la gestión del espectáculo de la diversión. El negocio está en *Port Aventura*, que tiene mucho de espectáculo. No en la gestión creativa de las ruinas recicladas del monasterio benedictino local, transformado en taller y escaparate de las artes y las músicas de la ciudad, abierto cada verano a los jóvenes creadores del país. Este monasterio, en sentido, vale más que la aventura programada de un puerto de estilizaciones culturales huecas.

Tema de trabajo, aquí: ¿desde el trabajo cultural en el municipio, en mi asociación, qué hacemos para lograr esto? ¿Qué produce, culturalmente, la ciudad? ¿Podemos anotarlo? ¿Cuál es la valoración? ¿Qué le falta o sobra? ¿Cómo impulsar la creatividad de la ciudad? ¿Qué se debe priorizar?

### **9.5. Quinto mandamiento o línea estratégica: impulsemos a las asociaciones culturales del voluntariado ciudadano para que tracen una tupida red de servicios culturales.**

Esta línea estratégica es complementaria a la anterior. Pero autónoma. E indispensable para la cultura de la calidad de la vida de la ciudad.

Hoy, finalmente, el sector de las asociaciones culturales de los ciudadanos —asociaciones de voluntariado y fundaciones, en primer lugar— están en un fértil período de reinención para convertirse en eje central de pro-

puestas y realidades para la cultura ciudadana.

Es lógico y urgente. Porque quien debe crear con mayor ahínco la cultura de la ciudad son los propios ciudadanos organizados en sus asociaciones de voluntariado: los que voluntariamente se implican —se relacionan— en la gestión para la vida cultural, cualificada.

Las asociaciones culturales de voluntariado trabajan, hoy, en la modernización de sus misiones culturales y sus estrategias básicas para transformarlas en vida cotidiana de ciudad. Renuevan sus equipos de liderazgo político. Contratan gestores culturales para que dirijan su equipo ejecutivo. Se comunican, con fuerza y con ideas sugerentes, con los ciudadanos. Gestionan sus recursos económicos e infraestructurales con dinamismo. Implican a muchos ciudadanos en sus equipos de servicios. Colaboran en la gestión relacional de la cultura de la ciudad porque se saben organizaciones claves para la gobernabilidad. Y analizan e incrementan el impacto de sus aportaciones en la vida cultural de los ciudadanos.

El fruto maduro de todo este trabajo de reingeniería en gestión relacional cultural, lo podemos contemplar en algunas ciudades de nuestro plural país con una red emergente de pequeños teatros llenos de sugerentes obras, una red de exposiciones con propuestas no consumistas, una red de lugares en los que el diseño de una ciudadanía y un mundo nuevo surge como alternativa al capitalismo salvaje reinante y depredador, mientras tejen la cohesión de la ciudadanía desde ideas, con sentido, implicándola en la construcción vitalista de su ciudad. Éste es el futuro.

Al ímpetu para la solidaridad de las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo de los pueblos y el soporte social de ayuda mutua de muchas asociaciones hay, hoy, que sumarle las aportaciones —todavía débiles, pero en crecimiento— de sector de las asociaciones culturales del voluntariado ciudadano.

La ciudad que en estos próximos años no haga un esfuerzo para reconvertir su sector asociativo cultural y lo transforme en motor clave de propuestas culturales continuadas y competitivas para la vida de calidad de su ciudadanía.



quedará rezagada, al margen de las ciudades donde la cultura es motor de vida, con ideas, para la iniciativa cotidiana de sus ciudadanos en un mundo cada día más complejo.

Así que, ¿como municipio, qué hacemos para facilitar la reinención del sector? ¿Y desde mi asociación? Cosas concretas, tangibles. Con resultados. ¿Y desde el propio sector o la federación a que mi asociación pertenece? ¿Mi asociación, qué propone a la ciudadanía?

#### **9.6. Sexto mandamiento o línea estratégica: situemos en el centro de nuestras organizaciones culturales a los trabajadores en equipos abiertos y a los ciudadanos.**

Para que los ciudadanos sean lo primero en la gestión relacional cultural de la ciudad, hoy debemos situar a los trabajadores en los equipos de servicios culturales en el centro de la organización cultural. No a los artistas.

Los artistas, en un equipo de servicios culturales, no son el dios, el héroe o la musa: forman parte, sólo, de los equipos de producción de un servicio cultural. No son, como han sido en los ochenta y primeros noventa, la inspiración y el motor de los servicios culturales.

Situarse en el centro de la organización a la línea de los equipos de servicios es una de las tareas fundamentales del gestor cultural actual. Algunos, todavía, se colocan a ellos y a los políticos municipales o asociativos en el centro de la organización cultural. Cual soles. Y tratan, en la cotidianidad, a los trabajadores en servicios como secretarías. Como a personal de últimos de la fila. Es intolerable. A tales gestores culturales hay que despedirlos por absolutistas e imposibilitadores de una organización de servicios culturales con equipos entusiastas y en contacto con los ciudadanos.

Lo más importante, en gestión relacional cultural, son los ciudadanos. Esto es, hoy, de perogrullo. Pero para que tal sea, los equipos de servicios, en la organización cultural, deben compartir la primacía en la organización. Porque son los trabajadores en equipos quienes facilitan el servicio cultural a los ciudadanos, de tú a tú, relacionándose con ellos en el momento del servicio. Son los equipos

de producción de servicios culturales quienes detectan y analizan las necesidades culturales de la ciudadanía proponiendo, para cada necesidad priorizada por la organización, una idea útil o una respuesta de servicio cultural usable. Son ellos los que, con los soportes económicos, de creatividad —este es el lugar de los artistas creativos— de economía, de cogestión organizativa, de infraestructura... hacen posible y usable el servicio cultural. Son ellos los que comunican, con contundencia y motivación, el servicio cultural a un grupo de ciudadanos, convenciéndolos sobre la rotunda utilidad/necesidad de su uso. Son ellos los que están, a pie de servicio, facilitando su uso. Y son, todavía, ellos los que mejoran continuamente la calidad del servicio cultural desde la valoración de los propios ciudadanos.

El gestor cultural, para lograr esto en una organización de servicios culturales, debe motivar a los equipos, debe facilitarles formación, estrategias de producción de servicios, debe trabajar con los equipos de servicios desde la misma mesa donde se plantean las dificultades y se trazan las soluciones...

El gestor cultural en su despacho, recibiendo la adoración de los artistas, pavoneándose en inauguraciones, dependiendo de los medios de comunicación, preocupadísimo de su imagen pública... terminó. Éste es un señorito cultural carísimo, un mueble de lujo que las organizaciones culturales municipales y asociativas jamás deberían haber propiciado.

Hoy el gestor cultural se relaciona continuamente con sus equipos. Los informa. Codecide con ellos. Se relaciona con los ciudadanos y con las organizaciones culturales de la ciudad. Y con las de otras ciudades.

Consigue, con sus equipos, los resultados que la organización cultural se plantea en la ciudad. Jamás se queja porque sabe que sus lágrimas le roban tiempo para buscar soluciones a los problemas que se plantearán. Y es él/ella, una persona de cultura: ama la cultura, convive con el espectáculo de la diversión cualificada y traza líneas compartidas de trabajo cultural para la ciudadanía con su orga-



nización, impulsando a otras organizaciones o implicándose en lo que proponen.

Una única cuestión: ¿qué haces hoy, en tu organización cultural, para trabajar de esta manera? Otra vez, concreta.

### **9.7. Séptimo mandamiento o línea estratégica: dotemos de método a nuestras organizaciones culturales, entendiéndolas y gestionándolas como organizaciones de servicios.**

El gestor cultural es el hombre o la mujer del estilo de trabajo organizativo compartido, cooperante. Desde un método común. En el que las decisiones están compartidas y, la mayoría, se toman desde los equipos de servicios.

Problema grave: todavía demasiados gestores culturales son los hombres y mujeres con sólo buena voluntad en servicios culturales. Con ganas de servicios culturales. Pero ignoran el método para construirlos, fabricarlos. Puro surrealismo.

Método de trabajo en servicios culturales. Este es el gran reto de los gerentes culturales. Y un método no tecnológico: un método en el que las ideas para la calidad de vida preceden a la gestión de los servicios que las transformará en resultados de calidad vivencial cotidiana.

Para trabajar con método en una organización cultural de servicios, hay gestores que les va inventarse un artefacto metodológico. Que resulta siempre un trasto inútil encubridor de su analfabetismo en gestión de servicios culturales. Otros te arrollan con un discurso cultural cultérrimo, pero se queda aquí: en palabrería sin resultados. Todos ellos son producto o de su narcisismo cultural — a mí nadie me ha de enseñar nada— o de másters y posgrados de gestión cultural centrados en la elaboración de políticas culturales, pero huecos en el cómo transformar la política cultural —la misión cultural, en definitiva— en vida cotidiana de los ciudadanos.

Te describo, antes del paseo, los puntos clave del método de gestión básico en servicios culturales. ¿De dónde sale? Pues de cómo trabajan, hoy, las organizaciones de servicios. Porque una organización cultural es, esencialmente, una organización de servicios.

Lo primero, pues, que debe asegurar un gestor cultural es que la organización municipal o asociativa donde trabaja es una organización de servicios: no es una organización burocrática. Las organizaciones de servicios culturales trabajan, siempre, de fuera a dentro. Desde las necesidades culturales de los ciudadanos. Trabajan de abajo a arriba: desde la línea de los equipos de servicios —que son los trabajadores/voluntarios y lo más importante de la organización— al equipo gestor. Trabajan con pasión para conseguir, sin lamentos, los resultados culturales que se proponen y que los ciudadanos esperan.

Un gestor cultural, además, facilita que toda la organización cultural disponga de una excelente visión: de una amplia y profunda comprensión de la ciudad, sus ciudadanos, el mundo y cómo trabajan las mejores organizaciones culturales, hoy.

Ayuda al equipo gestor político a fijar la misión de la organización cultural: la idea clave, llena de utilidad cultural, que se materializa en una frase y con no más de quince palabras. Es lo que la organización propone a los ciudadanos. Es el punto de arranque y llegada de todo esfuerzo, de todo servicio.

El gestor cultural, con su equipo y los equipos de servicios, planifica: busca las oportunidades culturales de los ciudadanos donde ofrecer servicios y analiza las dificultades culturales donde crear oportunidades de vida cualificada. Y prioriza: del conjunto de oportunidades y de dificultades selecciona aquellas a las que la organización, según sus posibilidades de recursos, facilitará respuesta.

Programa. A saber, concreta y busca los recursos económicos, personales, infraestructurales, de cogestión con otras organizaciones, de descentralización o tiempo necesarios para afrontar, con éxito, las necesidades culturales priorizadas.

Estructura un catálogo de servicios culturales que muestra lo que la organización hace con los ciudadanos. Un catálogo en el que, sobre cada necesidad priorizada, se traza una respuesta de solución, de propuesta, de servicio. El catálogo es la misión de la organización



cultural concretada en cómo creará y sostendrá calidad de vida cultural en la ciudad desde las oportunidades y las dificultades priorizadas. Y es el instrumento básico de comunicación de la organización cultural.

Después, con el soporte del gestor cultural, cada equipo de servicios de la organización produce o fabrica uno o varios de estos servicios culturales. Léase aquí mi libro *Manual para la producción de servicios*, editado por el IVAP, Instituto Vasco de Administración Pública, o los dosieres *Porque quiero mi asociación la reinvento* y *El día después que reinventamos nuestra asociación*, publicados en esta colección.

Finalmente, el gestor cultural y sus equipos de servicios, constatan si los servicios culturales ofrecidos por la organización cultural han mejorado la calidad de vida de la ciudad. Y en qué grado. O en qué se han quedado cortos.

Desde aquí, desde la cultura de los ciudadanos, el gestor cultural y sus equipos de servicios reorganizan el marco de planificación y producción de los servicios culturales. Cada cuatro años.

Impertinencia de trabajo: ¿cómo hacer que en 120 días todo el municipio o la asociación trabaje así en servicios culturales? Reto único.

### **9.8. Octavo mandamiento o línea estratégica: creemos redes activas entre diferentes organizaciones culturales.**

Una de las dimensiones claves de la cultura en las ciudades de hoy es la interrelación, la mezcla. Ésta es, por desgracia, una dimensión poco frecuente en el conjunto de las organizaciones culturales de la ciudad, entre las que se acostumbra a practicar más la exclusividad que la interrelación organizativa.

Las administraciones culturales de voluntariado están poco o nada interorganizadas. Las administraciones compiten desde su divisa partidaria. Y las empresas se integran en el sector de servicios comerciales. Éste es su gran desastre a cambiar.

Pero se debe avanzar, además, en otra dimensión: han de establecerse redes de ciudad e interciudadanas entre administraciones, aso-

ciaciones y empresas culturales. Organizadas para un servicio o un resultado concreto. Para una finalidad alcanzable. Y desde esta compli-

dad, trabajar interorganizativamente. Las experiencias en nuestras ciudades y nuestro país son pocas. Pero las organizaciones que han trabajado desde un esquema interactivo, en red, poniendo en el lugar de las decisiones los resultados y no el protagonismo de la propia organización cultural, han obtenido unos resultados culturales ciudadanos espectaculares. Y valoradísimos por la ciudadanía.

Sólo, además, desde la interactuación es posible hoy aquello que coloca a las organizaciones culturales de servicios en la excelencia: los aprendizajes mutuos desde las diferencias y las coincidencias para la calidad, la comunicación y el impacto ciudadano.

Dejo este mandamiento como apunte breve. Mas no por conciso, menor. Lo dejo en insinuación de magnífico futuro.

Y lo concreto: ¿cómo lograr una pequeña red de organizaciones culturales asociativas? ¿Cómo trabajar, desde ellas, con el municipio? ¿Cómo empezarla?

### **9.9. Noveno mandamiento o línea estratégica: trabajemos con organizaciones de los ciudadanos no estrictamente de servicios culturales.**

Creo que el futuro de hoy necesita propuestas culturales que respondan/surjan de necesidades de los ciudadanos o las creen. Pero, además, creo que la respuesta a estas necesidades deben abordarse por una causa o para una causa.

¿Qué quiero decir con esto? Me parece absurdo, hoy —y yo creo que va contra la cultura de los ciudadanos— el caer en tonterías absurdas como el teatro para los críticos, la literatura por los entendidos, las exposiciones para los de siempre, los conciertos para los excelsos o, lo que es lo mismo, la música, las artes y todas las manifestaciones pluralísimas del sentido cultural a través de los lenguajes expresivos/comunicativos, sólo montados para élites de críticos, artistas y capillitas hipersen-



sibilizadas hasta la histeria por nombres, divos y corrientes. O pensados y montados para salir en los medios de comunicación. Y a mayor honor y gloria de los que dirigen la organización cultural. Más y peor: algunos gestores montan los servicios para su placer y desde su delirio, cual aristócratas mantenidos por el dinero público. Estos son, simplemente, delinquentes culturales.

Va siendo hora de que los servicios culturales respondan siempre a necesidades culturales. Para eso hemos paseado. Pero además, urge que conjuntos de servicios culturales impulsen o sostengan una causa especialmente útil y necesaria entre los ciudadanos y el mundo de hoy. Una causa radicalmente humana en un mundo cada día más asilvestrado.

Para ello es indispensable que las organizaciones culturales colaboren con asociaciones de voluntariado que trabajan para que la solidaridad, el civismo, la libertad, la ecología, la comunicación, la educación, la lucha contra el paro, la salud, la participación en las decisiones públicas, el desarrollo sostenible de los pueblos, la desmilitarización, el mestizaje... Todos estos temas/sentidos son elementos nucleares en torno a los que los ciudadanos construyen su vida íntima en la casa pública de la ciudad. Las organizaciones culturales han de cooperar con estas asociaciones de voluntariado para priorizar algunos temas de un especial interés —causa— ciudadana y estructurar en torno a ellos sus propuestas de servicios.

Así, un festival musical de verano no puede ser, sólo, un catálogo de estupendos músicos. Debe estructurarse en torno a un tema, un lema, una idea útil, una causa: un propuesta. En resumen, en torno aquello que es lo propio de la cultura: un sentido, una presencia de alta humanidad, de alta civilidad, que interrogue a los ciudadanos, a los espectadores y les provoque no sólo agrado y placer: les provoque opciones, retos de mayor calidad en sus vidas y la ciudad.

Si los servicios de los municipios y las asociaciones culturales no sirven para esto, son simplemente espectáculos de diversión. Deben, entonces, cerrar. O poner bajo su logotipo organizativo: parque de diversiones

varias. Pero, por favor, que no se mantengan, entonces, con el dinero público de los impuestos o las donaciones ciudadanas.

Otro reto: ¿con qué grupo de asociaciones no estrictamente culturales colaboramos en el próximo proyecto para la ciudad?

### **9.10. Décimo mandamiento o línea estratégica: impliquemos a los ciudadanos en la producción de los servicios culturales de la ciudad.**

Esta es la estrategia emergente y urgente en estos próximos años. Las organizaciones culturales, desde el liderazgo político y la dirección gerencial, deben abrirse a la participación directa de los ciudadanos.

¿Cómo? No sólo analizando con ellos la satisfacción cualitativa de los servicios que usan. Eso es obvio. Obvio y poco frecuente en las organizaciones culturales. Normal en toda organización de servicios que se precie.

Deben, pues, implicar a los ciudadanos, directamente, en los equipos de la organización para el análisis de la visión. En el definir la misión. En los procesos de planificación y priorización de necesidades culturales que satisfacer o que crear. Y deben implicarlos en los procesos de producción de los servicios.

Esto comporta la revolución en los municipios. Y en la mayoría de las asociaciones culturales de voluntariado. Ambas tienden a organizarse como estructuras profesionales cerradas. El futuro está en abrirse: el futuro pasa por cogestionar los servicios culturales públicos *con* los propios ciudadanos usuarios de los servicios.

La participación cultural no es un bello discurso. Ni algo que practicar una vez al año en una jornada de puertas abiertas de la organización cultural. Esto es espectáculo de la participación. La participación cultural supone la estructuración de la organización cultural desde la necesidad de los ciudadanos y la cogestión de equipos de ciudadanos en los procesos de planificación, la producción, la comunicación, la evaluación y la mejora de la calidad de los servicios culturales de una organización cultural.



Que yo conozca, pocas organizaciones culturales de nuestras ciudades y país están aquí. El primer paso para llegar a este resultado, a la participación de los ciudadanos en el diseño y la producción de sus servicios culturales, pasa por opciones políticas y gerenciales organizativas. Y por cambiar la organización para transformarla en un gran equipo abierto, dialogante y de cogestión con la ciudadanía: los ciudadanos no están allá, en la ciudad, están en medio de la organización cultural. También físicamente.

¿Los ciudadanos están dentro de la organización? ¿Cómo lograrlo?

### **9.11. Ser gestor cultural será, en el futuro, una profesión muy arriesgada y absolutamente imprescindible para la calidad de vida.**

Quiero terminar estas líneas estratégicas para la gestión de la cultura de las ciudades con los propios ciudadanos, transcribiendo —como *Bach* hizo con *Vivaldi*— un breve texto de *George Steiner*, leído el día que empecé a trazar estas páginas. Sus escritos son servicios que han provocado, en mí, una respuesta de calidad, diferente, entusiasta.

Transcribo un texto de *George* sobre la literatura, sobre el escritor. Se pregunta, en él, si la literatura y el escritor tienen futuro en nuestro mundo actual y próximo. ¿Lo tiene? ¿Tiene futuro la literatura, el teatro, el civismo, la comunicación relacional, la cultura?

Algunos opinan que la gestión de la cultura de la ciudad o la creación y la propuesta de sentido para vertebrar la ciudadanía desde la calidad de sus vidas y la vida común no tiene el menor futuro. El futuro está en el espectáculo de la diversión. Opinan que es una tarea larga, costosa y cara en la que no vale la pena perder el tiempo. Reconocen que es una empresa valiente, pero que cada día quedará más relegada al olvido.

Ya pensaban lo mismo en el *Corinto* del siglo V antes de Cristo, cuando algunos opinaban que transcribir *La Ilíada* o *La Odisea* en pergamino era una tarea imposible. Y millonaria. Poco interesante: una histórica caótica y poco apasionante.

La pregunta que se impone en la cultura de


las ciudades es, hoy, obvia: ¿cuándo ha tenido la cultura futuro espléndido en la ciudad? Probablemente, nunca. O en contadas ocasiones. En los tiempos de *Pericles* en *Grecia*. En la *Florenia* de los *Medici*. En la *Roma* de *Julio II*. En la *Castilla* del *Siglo de Oro*. En la *Catalunya* modernista. En la *Viena* de principios de siglo. En el *Nueva York* de los setenta... Momentos. ¿Cuándo nos ha importado a los hombres, por sobre lo demás, relacionarnos íntimamente con un texto o unas imágenes y músicas para recordarlos y retornar a ellos, transformarlos en fuente de valores, usos y costumbres, con libertad, para edificar con ellos nuestras vidas cotidianas y públicas de ciudad? Sin imposiciones de religión o estado.

En el cambio de siglo, después de un breve XX, el siglo de la cultura, de la calidad de vida propiciada por las revoluciones de los movimientos vanguardistas iniciales en las artes, las tecnologías, las formas de gobierno y la organización social, debemos volver a repensar sobre las aportaciones olvidadas del siglo XX. Así entraremos mejor en el XXI. Debemos redescubrir y repensar sus grandes —y a menudo— olvidadas propuestas aparcadas, hoy, por el Pensamiento Único, el dios menor del Capitalismo Salvaje, felizmente imperante y colonizador.

Fue, la de las vanguardias, la primera gran revolución. Hoy estamos en la segunda revolución: la virtual. Ninguno de nosotros puede, todavía, entender lo que significará la realidad virtual para la imaginación, los hábitos de vida ciudadanos y la cultura de la ciudad. Realidad virtual, conexiones telemáticas... Estamos entrando en la segunda revolución. Con la primera poco digerida. Olvidada, en sus grandes temas, en el desván de la mayoría de organizaciones culturales actuales. Y la segunda sin plantearse, en la mayoría de ellas, sólo ávidas e interesadas por la espectacularidad tecnológica y moderna de lo virtual.

Mientras —y extrañamente— las organizaciones culturales viven en el frenesí de la producción de una infinidad asombrosa de servicios culturales que —¡oh, catástrofe!— se consumen, se olvidan y se destruyen rápida-





mente. Estamos en la época de los servicios culturales clímax: el usar y tirar, asegurándose que salgan en los medios de comunicación, claro. Estamos en una época de gran producción de servicios culturales. Pero seamos auténticos: muy pocos de ellos están a la altura de las circunstancias. El talento no abunda en ellos: se está desplazando a la televisión y al cine, por ejemplo. De repente, en estos medios —¡casi de por sí, hoy, vehículos del espectáculo de la diversión— ves y escuchas algo más profundo, más agudo y más perspicaz que en el corazón de los servicios culturales de las organizaciones culturales de la ciudad.

Es ésta una cuestión que deben plantearse las organizaciones culturales de servicios para la gestión de la cultura de la ciudad. Hoy, en los medios audiovisuales de comunicación, aparece más imaginación y más inteligencia en un día que en un año en la mayoría de servicios culturales de una organización municipal o asociativa. Es prodigioso. Incluso en una campaña de publicidad hay más inteligencia que en un amplio conjunto de servicios culturales. Las personas que intervienen en una campaña, así, son capaces de crear con un par de frases un sentido, una presencia, un relámpago que ya quisieran para sí la inmensa mayoría de servicios culturales municipales y asociativos.

Los servicios culturales, hoy, para la imaginación, la energía, el compromiso profundo y serio, político, personal o ciudadano son demasiado lentos, pesados, poco claros, anémicos, faltos de luz centelleante, sin fogueo para llegar a los ciudadanos y a los creadores de opinión pública.

¿Pueden mantenerse estos servicios culturales? ¿Sobrevivirán? Es ésta una pregunta extremadamente difícil. Yo creo que estos no. Porque no surgen del caos ciudadano actual. De su complejidad. No son ventana abierta al futuro. No se plantean problemas. No plantean interrogantes. Los ciudadanos, pues, se están cansando de estos servicios culturales y las organizaciones municipales y asociativas que los presenten. Es comprensivo y no tiene nada de apocalíptico.

Sobrevivirán si plantean los retos de hoy, las esperanzas y los problemas de los ciudadanos

de hoy. Sobrevivirán si se deja caer, estrepitosamente, los servicios culturales pensados y propuestos desde el despacho, desde lo abstracto, desde los divos. Si los servicios culturales son tan interesantes como un reportaje inmediato, exacto y excitante, sobrevivan. Más: centralizarán la atención de los ciudadanos y reconstruirán, cívicamente, la ciudad y la ciudadanía.


Se abre, pues, para las organizaciones culturales y sus gestores culturales una época muy interesante, en la que se deberá examinar para qué sirve y qué propone mi organización para la gestión relacional de la cultura de la ciudad. Se deberá reexaminar qué significa y comporta en la realidad: calidad de vida cultural.

En definitiva, los polos opuestos de espectáculo de diversión única y sentido para la calidad de vida andan hoy muy mezclados. Es interesante —seguro— esta mezcla en sus conexiones intermedias. Pero es terriblemente preocupante que el polo del sentido para la calidad de vida, hoy, presente poco sentido para la vida activa y cualificada de los ciudadanos. Es triste que los ciudadanos que acuden a estos servicios no huelan la belleza de sentido que deberían desprender, el aroma intenso de alta humanidad que deberían facilitar.

Estamos en un período, pues, inquietante. Un período en el que las organizaciones culturales municipales y asociativas deben plantear desde sus servicios, formas actuales —sentidos— para comprender la vida, el mundo y la muerte. Un servicio cultural, así, es y será siempre una idea útil para el ciudadano, para la ciudad, fuerte como el bronce. Duro y agradable como el mármol. Animoso como la vida para vencer cualquier barbarie. Son y serán necesarios, bienvenidos, buscados y queridos tales servicios culturales porque ayudan a cambiar y a mantener nuestra percepción, nuestra vivencia sobre lo que es vivir humanamente.

Para tal tarea necesitamos urgentemente servicios culturales. Tal vez efímeros, pero iluminadores. Y necesitamos, también con urgencia, gestores culturales, una profesión que en el próximo milenio se convertirá en una empresa arriesgada y apasionante. Humanamente imprescindible. Arriesgada porque deberán





centrarse en propuestas de servicio fuerte, contundente. Sin fallos ni devaneos. Y apasionante: los servicios culturales de las organizaciones municipales y asociativas en que trabajen serán —son— fuente de vida y de sentido desde los cuales comprender mejor la vida y vivirla con intensidad.

Serán sentido que surgirá, hoy, del bosque de las organizaciones de los ciudadanos. Si los que dedicamos nuestro trabajo y nuestra vida a

las organizaciones culturales, lo facilitamos desde los servicios repensados desde el cambiante y estimulante paseo continuado por el bosque de la gestión. De la gestión, con los ciudadanos, para la cultura de civismo, de alta humanidad, que proponemos para nuestras ciudades y nuestro mundo.

La cultura surgida del bosque sólo sirve para esto: ¡para unas ciudades y un mundo mejores!



## 10. Una última mirada al bosque de la gestión cultural europea desde La Habana.

Hay paseos que retornan. Espacios que a uno siempre le apetece visitar. El bosque de la gestión relacional para la cultura de la ciudad es uno de ellos. Me apetece descansar y pensar en su sombra. Andar entre sus infinitas rutas.

Terminado el largo paseo del texto, La Habana me invitó a un encuentro iberoamericano sobre la cultura, la ciudad y su gestión. Un encuentro vivo, contrastado, lleno de necesidades culturales y de posibles respuestas.

En los calurosos días del encuentro, visité otra vez el bosque para escribir, en él, la conferencia de clausura. Ésta. Creo que, desde la distancia, plantea en síntesis lo que he intentado contar paseando.

Retorno al bosque. Con *Jack Lang*. Y con los ciudadanos, claro. Siempre.

*Jack Lang*, ministro/estrella de cultura del primer gobierno socialista del rey/republicano *Mitterrand*, en 1981 proclamaba las artes y los artistas como centro de la cultura. *Pasqual Maragall*, alcalde de los Juegos Olímpicos de Barcelona, en 1997, como testamento de ciudad antes de abandonar la alcaldía, presentaba al rey de España el *Forum Universal de las Culturas 2004*, a celebrar en Barcelona, que quiere promover la cultura de la paz y la cooperación entre los pueblos, el desarrollo urbano sostenible y socialmente integrador y la creación cultural como expresión de sentido propio y de diversidad compartida.

¿Qué pasó en estos dieciséis años en la cultura europea? ¿Qué está sucediendo en nuestra cultura occidental, común? ¿Por qué este cambio radical, sísmico, en la concepción y la utilidad de la cultura? ¿Qué reflexiones y estrategias de actuación sugieren y apremian para la gestión de la cultura de las ciudades en el cambio de siglo? ¿Más en concreto, qué líneas de desarrollo debemos activar inteligentemente y apasionadamente las

organizaciones culturales públicas? ¿Qué, en definitiva, esperan de las organizaciones culturales públicas los ciudadanos?

Son muchas preguntas —y claves— para proponer esbozos de respuestas útiles a los políticos, los gestores y los equipos de producción de servicios. Pero voy a intentarlo porque me atrae lo difícil: lo imposible. Lo intentaré, sumergiéndome en el océano agitado y estimulante de estos dieciséis años de magnífica adolescencia de los servicios culturales de segunda generación. Con resultados a lo *Caravaggio*: con mucho claro/oscuro contrastado y algunos matices terriblemente sutiles. Indagaré, con seis inmersiones en las profundidades de estos años de gestión cultural para rescatar algunas piezas que me parecen especialmente significativas para su futuro. Me situaré, con seis salvavidas, en la marea picada de la actual crisis de la gestión cultural. Y, subido al barco de la gestión de las organizaciones culturales de tercera generación —pequeñito, por favor, manejable, sin lujos—, dispararé seis cohetes luminosos que, espero, nos faciliten orientarnos en la gestión de la cultura que los ciudadanos y las ciudades esperan, como agua de mayo, de las organizaciones culturales públicas.

### 10.1 Seis inmersiones en las profundidades de la gestión cultural

No quiero ser malo: *Jack Lang* logró, en los primeros ochenta, que la cultura volviera a las agendas de las organizaciones públicas. Agitó a las burocracias organizativas culturales de museos, bibliotecas, salas de concierto, departamentos de cultura, con un olor a polvo funerario de ataque de nervios, con las excentricidades de jóvenes artistas, con guitarras eléctricas y con colas de ciudadanos que, felizmente, invadían aposentos hasta entonces adormeci-



dos. Logró dinero. Sedujo a los periodistas. Y todos suspiramos con colocar una pirámide de cristal en el patio de nuestro centro cultural.

*Jack Lang* tuvo —tiene, todavía— una multitud de seguidores, de fans, de imitadores..., que transformaron su propuesta de las artes y los artistas como centro de la cultura, en verdad única, fundamentalista, totalizadora.

Diez años después, el mismo *Jack Lang*, con los suburbios de París en llamas por las revueltas de los pobres del mundo, proclamaba la inmigración como centralidad del ministerio de cultura. Nadie le hizo caso. Todos creyeron que era una excentricidad artística.

¿Cuáles fueron —y son— los resultados de esta propuesta, de esta tendencia que se propagó por nuestra cultura? Voy a rescatar 6 fragmentos, 6 piezas críticas. Sin piedad. Y voy a presentarlas con trazo gordo, con trazo de cómic.

• **Primera pieza: convertimos a los artistas en héroes financieros.**

Los artistas, en las vanguardias de los años veinte, plantearon no sólo una concepción y una experiencia de las artes diferentes: proponían una manera de vivir íntima y ciudadana, otra. Fue algo que salió de ellos, de su creación, de su explosión de vitalidad contra normas y estilos jurásicos.

En los años ochenta y primerísimos noventa, los artistas se valoraron —y se valoran, tristemente— por los ceros en sus honorarios. Son, hoy, estrellas de la frivolidad, mayormente, siempre algo exótica. Muchos aspiraron —y aspiran— no a trabajar: a hacerse ricos, inmensamente ricos, con sus producciones que se compran, en abundancia, para lucir en museos, para dar esplendor a festivales y acontecimientos variopintos, siempre pensados para salir en la tele la organización pública que los financia.

• **Segunda pieza: confundimos las artes con la moda.**

Teníamos —tenemos, creen algunos— de estar a la última, porque la novedad, lo original, lo sorprendente... son cualidades de las

artes, de los servicios culturales desde las artes. El resultado es conocido: los servicios culturales funcionan como la moda. Cualquier gestor cultural que se precie debe propiciar un pase de moda en servicios culturales últimos, copiando, imitando lo ultimísimo que se hace en las grandes boutiques culturales de las grandes capitales del mundo, aunque nada interesen a los ciudadanos que manifiestan su opinión, muy frecuentemente, con una acogida fría: les dice poco o nada.

• **Tercera pieza: optamos sólo por la difusión cultural.**

Puestos los artistas en el pedestal de los héroes, valoradas sus producciones con cifras millonarias y priorizadas las tendencias a la moda, la consecuencia es sencilla: se impuso la difusión cultural. A saber: trabajamos —y continuamos en la dura tarea— para acercar al pueblo, a los ciudadanos, a las maravillas únicas y, sobre todo, rarísimas de las artes, al pedestal donde surge la nítida creatividad que llenará nuestras vidas de un cosquilleo sensacional que nos hará sentir parte del grupo de privilegiados para los que las artes son maná accesible, posible de ser degustadas por el mortal anónimo que habita un barrio oscuro de la ciudad. Las artes son, en la difusión cultural, la última salvación.

¿Cuántos servicios, cuántos esfuerzos y dineros, cuánto empeño hemos invertido todos en este trabajo de arriba a abajo: de la obra de arte al usuario sin nombre, edad y domicilio?

• **Cuarta pieza: instituímos la casta sacerdotal de los gestores culturales.**

Cuando hay héroes —dioses menores, en definitiva—, cuando hay catecismo de buena nueva a difundir, surgen los sacerdotes que colocan a los Santos en la Iglesia de la Cultura según jerarquías, se vuelven imprescindibles en la vida de los fieles de las artes, ocupan un lugar privilegiado en la organización cultural...

Aparecieron, pues, los gestores culturales con despachos monísimos, siempre en estado de reunión importante, preocupadísimos por su imagen, amabilísimos con la prensa, con cenas



en restaurantes para elaborar proyectos, siempre lacrimógenos porque tienen poco dinero, siempre con grandes sueños narcisistas sobre lo que se debería hacer para transformar la ciudad en el no va más de la cultura...

• **Quinta pieza: pensamos que sin grandes equipamientos y cantidades de dinero nada se puede hacer.**

Nos dio, a muchos, el mal de la piedra. Era —y es—, pues, urgentísimo construir equipamientos culturales. A poder ser, impactantes, faraónicos, para que inmortalizaran al político que los inauguró, al gestor que gozó en su diseño y al arquitecto divino que lo levantó como obra única, espectacular.

Han aparecido, en estos años, teatros difíciles de llenar, de mantener, museos cuya arquitectura es más importante que sus obras, salas de concierto para usar en días señalados..., pensando que cuando el equipamiento estaría levantado, abierto, atraería como un imán a cantidad de ciudadanos que no podrían resistir su piedrática atracción.

Toda esta movilización constructora necesitó —y necesita— de mucho dinero para levantarla y abrirla cada día con servicios de calidad. Circuló, hasta el 92, dinero.

• **Sexta pieza: terminamos en el espectáculo.**

Optamos por lo más y más grande. Por lo sorprendente y maravilloso. Por lo último y lo magnífico. Por lo irrepetible y lo único. Por lo vistoso y ornamental. En definitiva, por el espectáculo. Por la diversión. Por el entretenimiento. Por lo angloamericano único y mundial: lo espectacular fácil, trillado, hamburgeado, tontón, que no pide esfuerzo, donde lo escenográfico lo es todo.

Sí, sin piedad, juntamos todas estas piezas fragmentadas, rescatadas del océano profundo y riquísimo de la propuesta de *Jack Lang* y sus seguidores de pensamiento único, la imagen que se lee de este puzzle la resumo en: confundimos las artes con la cultura. Esto es grave. Y, más grave aún: potenciamos la cultura como espectáculo. Más y peor, todavía: hicimos del espectáculo, cultura. Imperdonable. Atroz. Terrible.

## 10.2. Seis salvavidas para analizar las aguas revueltas de la gestión cultural, hoy

Hoy hay de todo: existen organizaciones culturales que han replanteado sus servicios culturales y han vuelto a una cierta simplicidad —o absoluta inoperancia— porque no tienen dinero. Éstas son malévolas. Se están replanteando sus servicios no porque creen que los tiempos son otros y las necesidades culturales a abordar o crear diferentes: lo hacen porque no quieren invertir en servicios culturales. Pero hay también muchas organizaciones culturales públicas en las que sus políticos, gestores y equipos de servicios han observado el trabajo realizado. Lo han valorado. Y han optado por algo fundamental: han mirado los resultados obtenidos entre los ciudadanos. Más: han abandonado sus despachos y han vivido la vida cultural de sus ciudadanos. Especialmente los que no son usuarios de sus servicios culturales. Y han convivido con los que esto de la cultura les parece soso, un muermo, algo sólo bonito, que nada tiene que ver con sus vidas anónimas, monótonas, algo difíciles.

¿Qué observan estas organizaciones? Intento, ahora, presentar 6 salvavidas para andar por entre las aguas revueltas de la gestión cultural: de los ciudadanos y de la cultura de los ciudadanos.

• **Salvavidas número uno: muchos —demasiados— ciudadanos se encuentran vacíos, pasivos y tristes.**

Éste es el gran cáncer ciudadano y mundial que sitúa a nuestras ciudades y nuestro mundo en una zona de urgencias. Demasiados ciudadanos, hoy, se conforman con una vida monótona, mediocre, sin esperanzas. Están desencantados. No vibran ni construyen sus vidas íntimas y comunes desde la relación con los otros, el optimismo de la solidaridad, el incansable esfuerzo por la libertad o la decidida voluntad de crear su vida y la vida de la ciudad llena, activa, gozosa, de civilidad.

En nuestras ciudades se respira, ya, el conformismo narcotizante del ya estamos bien, esto es todo lo que es la vida. Se palpa el gran vacío de una tremenda pobreza en el anhelo



del construirse como ciudadanos y ciudades de alta humanidad abierta.

• **Salvavidas número dos: las ciudades se van transformando en un inmenso supermercado mundial.**

Los ciudadanos están —estamos— en vías de extinción. Y están siendo substituidos, con enorme éxito, por los consumidores, por los obedientes, por los neoesclavos, por los neosúbditos. Así, pues, existes si trabajas. Y si, especialmente, compras. Eres feliz, además, si exhibes: si acumulas.

Es el triunfo de las multinacionales del capitalismo salvaje que han transformado nuestras ciudades en un supermercado impactante donde se vende, con una aceptación espe-luznante, el Pensamiento Único, el Conformismo Pasivo, la Adoración al Gran Dios Dinero y la Opción Vital por la Comodidad. Todo en cómodos plazos personalizados.

Quienes no están en este supermercado omnipresente, zombi, se les apremia su deseo por incorporarse a la Gran Masa de Consumidores Anónimos de nuestro mundo. Quienes no alcancen a incorporarse al Rango Superior de la Tarjeta de Crédito, son excluidos, culpabilizados, abandonados a su impotencia. No exagero ni un pelo. Ésta es una guerra salvaje. Y, hoy, hay unos vencedores. Unos vencidos. Y un puñado de guerrilleros que luchamos por la ciudadanía. Nuestra Europa, así, no es una Europa de los ciudadanos. Es una Europa de mercaderes, económica. Como Latinoamérica.

• **Salvavidas número tres: la gente cada día es menos pública, cada día se encierra más en su casa audiovisual.**

El gran lema es: consume y ocúpate de lo tuyo. Enciérrate en tu casa y sobrevive rodeado de cientos de canales de televisión que te van a ofrecer, cariño, la realidad. Cómodamente. Sentado en tu sofá. Mientras tu *General Electric* enfría tu *Pepsi-Cola*, tu *Sony* te ofrece imágenes enlatadas para ti, estás cómodo con tus *Reebok* y te desabrochas tus *Calvin Klein*. Ocúpate de lo tuyo, cariño, y de los tuyos. Que nosotros, el reino virtual de las multinaciona-

les del consumo y la inversión, desde nuestros gobiernos ultraliberales ya nos ocuparemos de todo lo demás.

Resultado: trabajamos, consumimos y estamos ricamente en casa. Lo de la ciudad es su gente, que clamaba *Shakespeare*, ha pasado al olvido: es ciudad a olvidar, a vencer, a destruir.

• **Salvavidas número cuatro: el tejido de nuestras ciudades se rompe por conflictos bárbaros.**

Desde la tele, los ciudadanos lo ven. Pero, mayormente, no lo comprenden. Fuera de sus casas reaparece la barbarie de la intolerancia, el fundamentalismo ciego, el totalitarismo fascista, el racismo, la exclusión atroz, la delincuencia creciente, la violencia múltiple, la democracia en decadencia, la pobreza inhumana, la tierra herida, el militarismo en auge, los guardias de seguridad en tiendas y restaurantes...

Y, maravilla, los ciudadanos están preocupados. Muchos. Cada día más. Dormidos ante la luz mortecina del televisor triunfante, les asaltan chispazos de duda. De conciencia humana: ¿y si el vivir no es sólo esto?, se preguntan.

• **Salvavidas número cinco: una inmensa minoría de ciudadanos apuesta por otros estilos de vida.**

Son el gran signo del renacer de la ciudadanía. Son los que han dicho basta a la barbarie, al espectáculo, al supermercado, al sólo yo. Y, activos, están trabajando en la autoayuda de unos ciudadanos con otros desde las múltiples propuestas de las asociaciones de voluntariado ciudadano que hacen más posible una ciudad y un mundo con educación emprendedora, comunicación compartida, diversidad como diálogo, cooperación constante, consumo crítico, trabajo repartido, intimidad abierta, creación de la propia vida sin estereotipos, las artes como fuentes de sentido, la vecindad como aire de ciudad, la política como tarea común para la ciudad que decidimos, las organizaciones públicas con servicios de calidad para las necesidades crecientes...

Son una pequeña legión, cada día más organizada, más influyente, más decisiva. Están



jóvenes posthippies y postpunkies, amas de casa, empresarios, oficinistas, profesores, ejecutivos, políticos... Son la ciudad de los ciudadanos, la ciudad que se crea desde la cultura: desde estilos de vida de solidaria creatividad.

• **Salvavidas número cinco: las organizaciones culturales entusiastas están aquí con sus políticos, gestores y equipos de servicios.**

Los tiempos del sólo arte y artistas saben que han parado. Los tiempos del espectáculo, también. Saben que, hoy, el espectáculo es lo propio de las empresas del ocio creciente, con sus parques temáticos, sus macroconciertos en gira por el mundo mundial, sus bestsellers con el nombre del autor más importante que el título del libro, sus compact discs con grabaciones tecnológicamente alucinantes... Todo puros —insufribles— efectos especiales.

Están, pues, en tiempos de reinención: de plantearse —al fin y con los pies en el suelo de las ciudades— qué es y para qué sirve hoy la cultura, cómo disponer de una organización cultural que facilite servicios para la cultura de la ciudad, implicando en el proceso de su planificación y producción a los propios ciudadanos... Han leído la ciudad de hoy. Han escuchado, de piel a piel, el palpitar del corazón de sus ciudadanos. Han asumido la larga adolescencia madura de la historia, controvertida, de la gestión de los servicios culturales en estos 16 largos años. Y quieren reinventarse para los ciudadanos de hoy y el mañana inmediato.

Si juntamos, también aquí, lo que hemos observado desde los 6 salvavidas, el trazo sobre las aguas revueltas de la cultura en el cambio de siglo aparece con claridad: lo realmente importante, para las organizaciones culturales públicas, son los ciudadanos con sus necesidades de vida más humana: óptima. Éste es un trazo. Al que se superpone otro, luminoso: quien facilita vida íntima y común de alta humanidad es la cultura.

**10.3. Seis cohetes para la gestión de la cultura de las ciudades en el horizonte 2004**

Algunos pensaréis que soy pesimista. Para nada. En estos años he aprendido que las orga-

nizaciones de servicios culturales públicos hemos de trabajar, con optimismo realista, desde fuera: desde los ciudadanos. No desde las propuestas, siempre demasiado abstractas y maravillosas, de los discursos del bla-bla-bla acerca de las políticas culturales, siempre demasiado en el aire y sus grandiosas palabras que, después, no transformamos en vida cultural cotidiana de ciudad. No desde el partido o el interior acorazado de la organización pública.

Sin piedad he presentado el lado oscuro de la propuesta *Lang*, en el trabajo de la gestión para la cultura de la ciudad. Y he trazado, sucia-mente, qué observamos en la vida de nuestros ciudadanos, asilvestrada por la pasividad del consumo. Ahora, como fuga final, sólo intento lanzar 6 cohetes que insinúen, en el cielo del amanecer de una cultura cívica desde los ciudadanos, pistas precisas para trabajar en la gestión de servicios para la ciudad de los ciudadanos, la ciudad de la cultura de los ciudadanos.

• **Primer cohete: las organizaciones culturales debemos organizarlas desde las necesidades de los ciudadanos.**

Éste —y no otro— es el gran reto para la cultura de las ciudades. Las organizaciones culturales públicas, administrativas y asociativas, debemos poner en el centro de la organización, de nuestras decisiones, de nuestros resultados, de nuestra gestión..., las plurales necesidades de nuestros ciudadanos anónimos. Necesidades de creación, de solidaridad, de comunicación, de democracia, de felicidad, de relación... Sin tópicos típicos. Todas, por muchas que sean. Y las debemos poner por conjuntos y subconjuntos, identificadas: los jóvenes desencantados que pasan de todo lo que huele a lectura, las mujeres a quienes sólo les va la telenovela de la mañana, los oficinistas que no saben —ni quieren saber— lo que sugiere la danza contemporánea, los presos que jamás pudieron imaginarse la pintura como medio de expresión, los artistas que tienen algo que decir y que no interesa a los galeristas, los que necesitan la pintura, el teatro y la música porque es el color o el movimiento de su vida... En el centro, siempre, las necesi-



dades de los ciudadanos. No la palabrería de los políticos, las estrategias frías de los gestores culturales, el dramón de las economías siempre escasas o el equipamiento cultural como imán mágico.

Esto supone un giro copernicano en las organizaciones culturales de servicios públicos. Un giro radical. Los estúpidos, hoy, dicen: esto ya lo hacemos. Mentira: son los políticos y gestores que tienen miedo a los ciudadanos, que los quieren allá, fuera, participando desde lo lejos, en las galaxias virtuales.

Claro, todas estas necesidades, crecientes y nada homogéneas, no puede abordarlas con servicios de propuesta y respuesta una sola organización. Se impone, pues, dos cosas. Priorizar o seleccionar un grupo más o menos homogéneo de necesidades culturales con las que la organización trabajaría hasta transformarlas en oportunidades de vida cultural activa y apasionada. Y se impone trabajar, conjuntamente, con otras organizaciones culturales para, sumando esfuerzos y recursos, llegar a más necesidades culturales.

No me cansaré, en 10 años, de repetirlo machaconamente: la centralidad, en gestión cultural, hoy son los ciudadanos: los plurales ciudadanos de la ciudad, con sus vidas trazadas desde la monotonía o la violencia a la creatividad y la solidaridad.

• **Segundo cohete: las ideas preceden a la gestión en cultura, especialmente.**

Los gestores culturales, hoy, nos hemos enamorado de la gestión. Gestión es, en muchas organizaciones culturales, la palabra mágica, de guerra santa, que todo lo resolverá. Pues no. La sola gestión no resuelve nada. Es, sólo —y es mucho— la manera de trabajar: el cómo trabajar.

A la gestión, hoy, en las organizaciones de servicios culturales, le preceden las ideas. Ideas, no alucines y palabrería de buenas voluntades imposibles de transformar, desde la gestión, en resultados culturales entre los ciudadanos.


Ideas. Las organizaciones culturales, sus políticos, gestores y equipos de servicios son

—somos— junto a óptimos detectores de necesidades de ciudadanos, gente de ideas: de propuestas, de respuestas, de esperanzas concretas. En definitiva, gente, ciudadanos que proponen sentido de vida cualificada, presencia de real humanidad en las vidas insatisfechas, en el sin sentido de la irrealidad de las ciudades del supermercado zombi. Esto es la cultura. Para esto servimos las organizaciones culturales en las ciudades y el mundo de hoy: para facilitar, crear, avivar, desarrollar y sostener ciudadanía de alta humanidad, de civismo emprendedor, de ciudadanía plena. En definitiva: ciudadanía y ciudad de sentido, de cultura.

Si las organizaciones culturales servimos para esto, en las ciudades de hoy, si demostramos que servimos para esto porque logramos lo que nos proponemos, los ciudadanos harán que ocupemos la centralidad en las organizaciones administrativas públicas, hoy absolutamente centradas en potenciar organizaciones militares, económicas, policiales o de la piedra. Y en las asociaciones de los ciudadanos, las culturales serán multitud.

Ideas —sentido, significado, presencia real— las ofrecen las organizaciones culturales desde su misión o desde la definición de lo que son y para qué sirven en las ciudades. Y en cada uno de sus servicios. Es aquí, en el pensar y trazar el sentido que un servicio ofrece para satisfacer o crear una necesidad ciudadana que los artistas son indispensables en los equipos de producción de servicios culturales. Y las artes se manifiestan como el producto más cuajado de presencia real, de sugerencia, de despertar iluminado para una necesidad que se transforma en punto de arranque para una vida cotidiana más cualificada, óptima, desde la sugerencia de impulso creador, de realidad otra que toda poesía, teatro, danza, música, pintura, conferencia... siempre contiene, comunica y permanece en el ciudadano abierto que usa un servicio cultural. Este servicio, acogido, usado, le desarrolla una mentalidad —unos valores, unas actitudes— éticas: cívicas. A saber, culturales: creadoras de una vida más humana, menos consumista, más abierta. Y unas acciones cotidianas que le impulsan, apasionada-





mente, por vivir despierto, activo, relacional, decisor en su vida y la de la ciudad. Yo ceo que hoy la cultura es ética en acción: una manera, desde un sentido de *polis*, de ciudad, de vivirnos y construirnos. Es ética en el sentido de proponernos, personal y comúnmente, el querer vivir en la ciudad de humanidad que codecidimos, edificada, a menudo, contra el mercado zombi. Es la cultura sinónimo contemporáneo de ética, una postura creadora y solidaria ante la vida que tiene en las artes y la fiesta, la literatura y los momentos rituales del paso de la vida personal y común, la vivencia de la cotidianidad, las opciones en el organizarnos y el gobierno que escogemos..., sus puntos fuertes, visibles, evaluables para examinar la calidad de la cultura de una ciudad.

• **Tercer cohete: los equipos son quienes producen excelentes servicios culturales.**

Una óptima organización de servicios culturales para la ciudad de la cultura —opuesta a la del supermercado narcótico, depredador—, tiene la simple estructura de un triángulo: las necesidades de los ciudadanos, las ideas para facilitarles respuestas/propuestas y los equipos de servicios. En el centro del triángulo encontramos a gente: a ciudadanos con necesidades y a equipos de trabajadores que les facilitan ideas de respuestas abiertas.

La línea de los equipos de servicios, siempre en contacto con los ciudadanos y sus necesidades, son hoy el segmento organizativo estratégico dinámico y mimado en las organizaciones de servicios culturales. Las que tal hacen, los ciudadanos confían en ellas y las valoran. Estos equipos, hoy, son los que producen/fabrican todos y cada uno de los servicios culturales con el método de *márketing* de servicios públicos que parte, siempre, de una necesidad cultural, de una idea útil competitiva para facilitarle respuesta óptima, de una estructura de servicio clara, de unos soportes o elementos técnicos para construir el servicio trabajado desde la productividad y la calidad. Parte de una comunicación con los ciudadanos a quienes se dirige el servicio estimulante y convincente y de un momento del uso de servicio con cero defectos

en el que el ciudadano con la necesidad que el servicio aborda halla lo que busca y lo que la comunicación le prometió.

Estos equipos necesitan flexibilidad, poder tomar decisiones sin pedir permiso, entusiasmo, resultados fijados a conseguir, contacto directo con los políticos y los gestores culturales, motivación, cariño, formación, asesoramiento...

Toda burocracia en los equipos de servicio asegura un pésimo servicio cultural, el desencanto de los ciudadanos sobre la responsabilidad pública de la organización y una oportunidad perdida para crear/desarrollar vida cultural ciudadana mejor.

• **Cuarto cohete: el trabajo en red con otras organizaciones culturales es clave.**


Abundan, en las organizaciones culturales —especialmente las administrativas— muchas organizaciones feudales: las que están convencidas que son únicas, todopoderosas, solares. Que ellas lo pueden todo. Son, cuando las conoces, poderosamente débiles. Y torpemente soberbias. En resumen: casi nada aportan a la calidad de vida de los ciudadanos.

Ésta no es la manera de trabajar, hoy y en el futuro, en las organizaciones de servicios culturales. La manera actual es la red: el coordinarse desde las propias diferencias, el establecer planes estratégicos de trabajo cultural en coproducción...

En el futuro inmediato, además, el papel primordial para la cultura de la ciudad de las organizaciones administrativas cambiará: perderá peso de servicios. Servicios que facilitarán, cada día con más fuerza y cantidad, las asociaciones de los ciudadanos, que son quienes, desde el trabajo directo de la propia ciudadanía, están más cerca de las necesidades para facilitarles respuesta de servicio. Están, así, creciendo, felizmente, en nuestras ciudades — y su desarrollo será mayor en los próximos años— una constelación plural de asociaciones ciudadanas que están facilitando excelentes servicios a la ciudadanía.

En esta nueva dimensión organizativa de los servicios culturales para la calidad de vida





de los ciudadanos, las organizaciones administrativas asumirán, cada día más, un papel de liderazgo: de convocatoria, de propuesta de estrategias de ciudad, de coordinación..., respetando la pluralidad de misiones organizativas — los estilos en el abordaje de las necesidades— de todas las asociaciones culturales del voluntariado cultural y las empresas culturales interesadas en trabajar, desde la diferencia, por la cultura común de la ciudad.

Este estilo de trabajo, terriblemente democrático, donde la participación se transforma en cogestión, en coorganización, exige de las organizaciones culturales administrativas y asociativas una auténtica reconversión en su estilo organizativo. Aquí, lo importante, son los resultados de calidad de vida cultural entre los ciudadanos. No los ránking de jerarquía o dominio y publicidad.

• **Quinto cohete: incorporemos a los ciudadanos en la gestión de los servicios culturales.**

Las organizaciones culturales han trabajado para los ciudadanos. Eran —y son— éstas organizaciones culturales ilustradas: todo para los ciudadanos, pero sin los ciudadanos en la organización. Tristísimo. Después, algunas están trabajando desde las necesidades de los ciudadanos. Éstas son auténticas organizaciones de servicios culturales. Trabajar desde las necesidades culturales contrapuestas y anónimas configura los mínimos organizativos de calidad, hoy, en cualquier organización cultural pública. Pero el futuro está en desarrollar, rápidamente, la gestión de los servicios culturales —que a mí me gusta llamarles relacionales— con los ciudadanos. A saber: implicándoles en las decisiones de la planificación, la programación, la producción y la evaluación de los servicios, de sus servicios.

Las organizaciones —pocas— que trabajan así han comprendido que la gestión de la cultura para la ciudad debe pensarse y accionarse con los ciudadanos porque la cultura es cómo desean vivir, con sentido ético, cívico, su vida íntima y la de la ciudad común. En estas decisiones, claves en la vida de los ciudadanos y las ciudades, las organizaciones debemos tener un papel de liderazgo convocacional, de gestión técnica. La

vida de cultura son los ciudadanos quienes deben diseñarla. Nosotros la haremos más posible desde los servicios de las organizaciones culturales públicas. A esto yo le llamo participación real. O técnicamente, la gestión relacional para la cultura de la ciudad.

• **Sexto cohete: lo importante en las organizaciones culturales públicas son los resultados de calidad de vida cultural en los ciudadanos.**

La organización de servicios culturales públicos inicia el trabajo fuera de la organización: en las necesidades culturales de los ciudadanos. Gestiona los servicios con los ciudadanos. Y termina el trabajo cultural valorando los resultados conseguidos: incremento, desarrollo y sostenibilidad de la calidad de vida cultural en conjuntos de ciudadanos priorizados y en toda la ciudad.

¿Quién fija estos resultados? La misión de la organización cultural y la idea útil de respuesta que cada servicio presenta a conjuntos de ciudadanos. Misión e ideas útiles en servicios se transforman, así, en vida cultural de ciudadanos, de ciudad. Y muestran a la propia organización, a los ciudadanos y a otras organizaciones su indispensabilidad: sin su trabajo la ciudad sería mucho más bárbara, asilvestrada y zombi. Menos vivible. O invivable. Porque la ciudadanía tendría menos oportunidades para descubrir y potenciar sentido de humanidad, de ético cívico, para edificar, desarrollar y sostener sus vidas íntimas y públicas. Esta es la manera de trabajar hoy.

Si hemos mirado al cielo, cuajado de estrellas, la conjunción de los 6 cohetes para la gestión de los servicios culturales del 2004, esboza una nueva figura en el zodíaco para las organizaciones culturales públicas: los ciudadanos son lo primero. Y estos ciudadanos piden hoy, a veces con el silencio del no pedir, que los servicios culturales les faciliten edificar, desarrollar y mantener una vida de sentido, feliz, llena: la única vida que tienen. Una vida que no quieren de plástico: la quieren con el corazón palpitante en la izquierda: ética, cívica, creativa, solidaria y en libertad. Una vida profundamente despierta: vivida desde la cultura de la alta humanidad.

Suerte en el empeño.





## 11. Bibliografía: otros árboles, otros bosques.

Un paseo no es el lugar para la técnica: es el tiempo para la conversación, la sugerencia, el esbozar ideas...

Si tienes interés en más de lo mismo, pero diferente porque ahora es más técnico, puedes continuar con otros textos que he trabajado dentro de la misma óptica.

**ECHEVARRÍA, JAVIER (1994):**

*Telèpolis,*

Editorial Destino, Barcelona.

**DI SCIULLO, JEAN (1993):**

*Marketing i comunicació de les institucions,*

Edicions Pleniluni, Barcelona.

**PUIG, TONI (1997):**

*Manual para la producción de los servicios municipales,*

Instituto Vasco de Municipio Pública.

**PUIG, TONI (1995):**

*El día después que reinventamos nuestra asociación de voluntariado,*

Dossiers Associatius, Ajuntament de Barcelona.

**PUIG, TONI (1995):**

*Porque quiero mi asociación, la reinvento,*

Dossiers associatius, Ajuntament de Barcelona.

**PUIG, TONI (1998):**

*Marketing de servicios sociales y culturales municipales,*

En proceso de edición.

**STEINER, GEORGE (1991):**

*Presencias reales,*

Editorial Destino, Barcelona.

**VARIOS (1995):**

*Interacció 94, Universitat d'Estiu de Política: Gestió cultural,*

Diputació de Barcelona.

**DÍAZ, ANTONIO (1992):**

*Gestión Sociocultural, la eficacia social,*

Editorial Popular, Madrid.



# Notes

El paso no es el lugar para la técnica, es el tiempo para la técnica. La sugerencia, el espacio, la idea...

Si tienes interés en más de la misma, para obtener más información, puedes contactarnos con otros textos que he trabajado dentro de la misma.

ECHIVARRÍA, JAVIER (1994):

Télpolis.

Editorial Destino, Barcelona.

DI SCIALO, JEAN (1993):

Marketing i comunicació de les institucions.

Edicions Pieloni, Barcelona.

PUG, TONI (1997):

Manual para la producción de los servicios municipales.

Instituto Vasco de Municipalidad Pública.

PUG, TONI (1995):

El día después que reinventamos nuestra asociación de voluntarios.

Dossiers Associatius, Ajuntament de Barcelona.

PUG, TONI (1995):

Porque antes se conocía la reinventa.

Dossiers associatius, Ajuntament de Barcelona.

PUG, TONI (1988):

Marketing de servicios sociales y culturales municipales.

El proceso de edición.

STERNE, GEORGE (1991):

Presencias reales.

Editorial Destino, Barcelona.

VARIOS (1995):

Informe de la Comisión de la Política Social.

Diputació de Barcelona.

DIÁZ, ANTONIO (1997):

Gestión sociocultural, la eficacia social.

Editorial Popular, Madrid.





## Torre Jussana

Agència Municipal  
de Serveis per a les Associacions  
Avda. Cardenal Vidal i Barraquer, 30  
Tel. 407 10 22 - Fax 407 11 97

La cultura de los ochenta y primeros noventa fue gran espectáculo porque los municipios apostaron por lo monumental. Políticos y gestores se enamoraron de artistas y teles. El resultado es conocido: la ciudad de la diversión.

La cultura es sentido para la vida cotidiana de los ciudadanos, es ideas útiles para la alta civilidad de la ciudad.

Cultura es pensamiento, inteligencia, estilos de vida abiertos. En las ciudades del nuevo siglo aparece una frontera nueva entre lo que es cultura y lo que es espectáculo, lo que facilita valor cualitativo para la vida íntima y pública y lo que es diversión para un tiempo desocupado creciente.

El paseo por el bosque de la calidad y el entusiasmo, al que el texto te invita con senderos llenos de sugerencias, propone reinventar los servicios culturales públicos —los de los municipios y las asociaciones de los ciudadanos— a partir de las necesidades actuales de los ciudadanos para facilitar la ciudadanía cívica que las ciudades urgen. Es la ciudad del sentido: la ciudad de los ciudadanos.

A través de un paseo largo, un café sosegado y el regreso a casa, el texto esboza un método de producción y uso de los servicios culturales útil para una pequeña asociación cultural de voluntarios y para un departamento municipal para la cultura de la ciudad. Un texto, pues, para repensar los servicios culturales públicos y transformarlos en presencias de sentido actual para ciudadanos que desean llenar el vacío de la estupidez con la plenitud de la cultura que es, siempre, vida espléndida.

Un texto para producir los servicios culturales desde la poesía, que son los que entusiasman, y no desde la prosa, que sólo semiconvence.

Un texto para olvidar los servicios culturales construidos desde la retórica grandilocuente, siempre ocultadora de vacío. ¿Paseamos?

Ajuntament  de Barcelona

Consell Municipal d'Associacions  
de Voluntariat