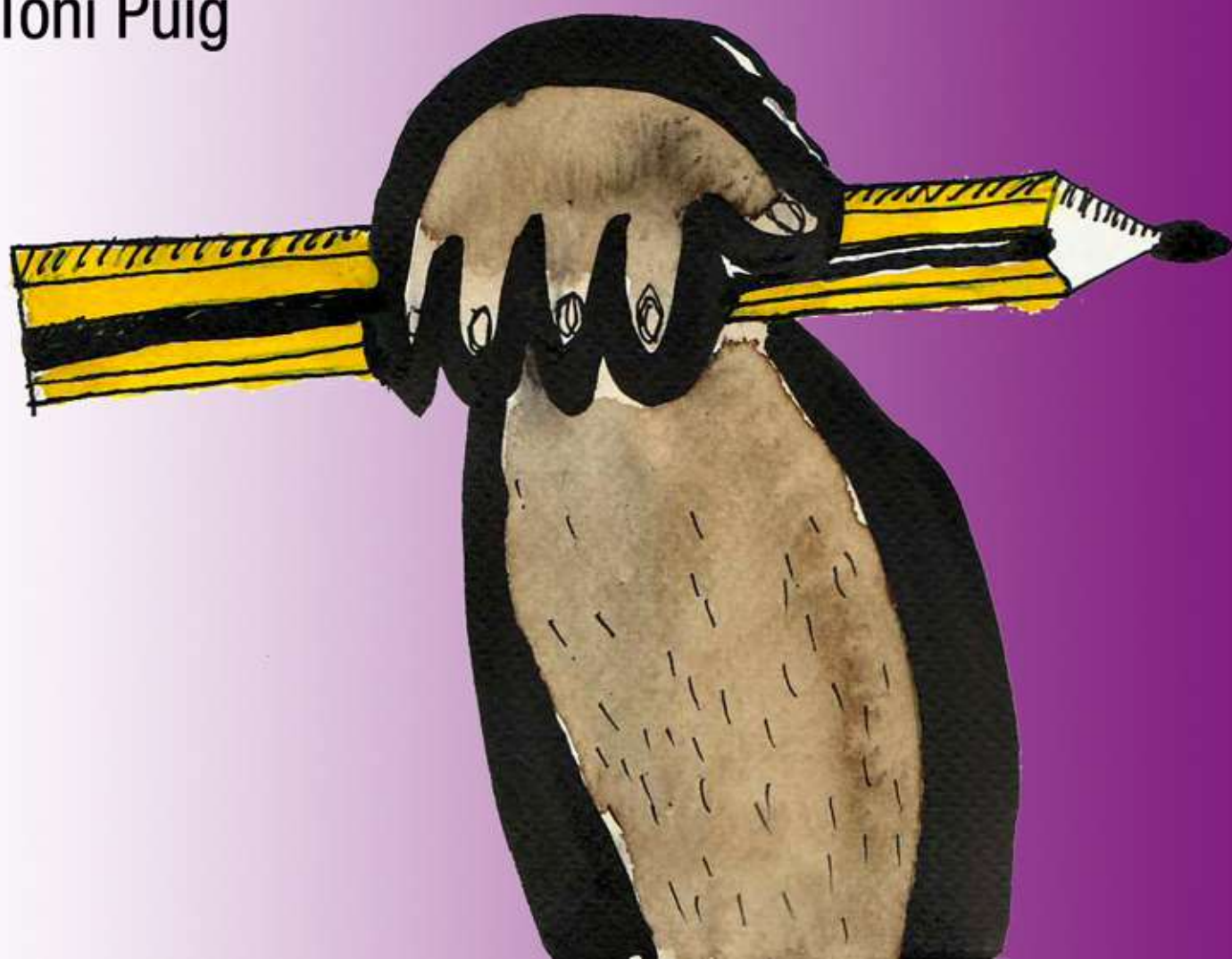


100 ideas radicalmente movilizantes

# Ciudades con marca de artes inclusivas y contra la vida estúpida

La gestión emocional de las artes  
con los ciudadanos

Toni Puig



***El arte es una forma de vida***  
Miquel Barceló

***El teatro es el lugar donde se encuentran el arte y la vida***  
Piotr Fomenko

***Un teatro es para que se llene***  
Giorgio Strehler

***La literatura, y en general el arte, son actos sagrados  
que no deben ser envilecidos  
bajo pena de degradarse uno mismo***  
Ernesto Sábato

***El verdadero arte nunca ha dejado de servir  
responsablemente al progreso ético del hombre***  
Javier Gomá

***La suerte sonrío a las mentes preparadas***  
Pasteur

***No podemos pasarnos la vida reciclando a Shakespeare***  
Lera Auerbach

***En alguna parte, un cantante rebelde o un filósofo  
embriagado de soledad dirá NO:  
una sílaba que contiene la promesa de creación.***  
George Steiner

# **Índice para la gestión para las artes con los ciudadanos**

---

- *Creatividad y gestión para las artes con los ciudadanos.*
- *Dónde debemos tomar decisiones como equipo u organización para las artes*
- *La cocina y la despensa de los grupos/organizaciones para las artes*
- *Liderazgo impetuoso para la gestión de las artes con los ciudadanos*
- *Carta sobre los derechos y deberes de los ciudadanos para las artes*

# Creatividad y gestión para las artes con los ciudadanos

---

Amo las artes. Y quiero la gestión. Me gusta la creatividad. Y el lograr lo que me propongo con recursos ajustados. Desde muchacho estoy enamorado de las artes. Desde los veinte las gestiono.

A lo bruto. ¿Por qué son, hoy, especialmente urgentes las artes en nuestras ciudades, en nuestro mundo? Voy a ello. Como preámbulo. Después aterrizaré en su gestión, desde una visión muy actual: el marketing relacional de servicios públicos para las artes con responsabilidad social.

Las artes son vitales, constructoras de humanidad, de ciudad activa y mundo habitable porque presentan, a los ciudadanos de hoy, pasivos, desencantados, con vidas monótonas, líquidas, precarias, nómadas, centradas en el consumo, fragmentadas, tremendamente indignadas frente a la irresponsabilidad de los financieros salvajes y los políticos sumisos que han provocado el huracán de la gran crisis, pero con deseos de mayor calidad y profundidad de vida, deseosos de escuchar la voz del otro en libertad, creatividad y solidaridad: en el poema y la danza, en la pintura y la música, en el museo y el teatro, especial y contundentemente, esperan la posibilidad de sentir el otro/otro, quieren empalmarse con otras posibilidades más humanas y menos desactivadas, desean intercomunicarse, construir su intimidad y vida en común de una manera más cualificada, con un sentido más fuerte de vida llena, compartida, corresponsable, feliz en los tiempos nublados de la gran transformación. Porque en el otro que siempre habita en el poema, la danza o la música espléndida, insinuante, hallamos presencia real: aquello que es nuclear par mi vida y la de la ciudad. Presencia contundente. Que interroga. Que propone. Que nos pide una respuesta: apuesta, ¡cambio de vida! Nos motivan a optar por una cotidianidad de creatividad constante, de generosidad. De pasión por la belleza: por todo trazo de inquietante despertar continuado. Sin límites. Podemos, en un mundo en el que todo se compra y se vende, todo es mercancías, todo es objetos, sentirnos creadores, fabricantes de nuestras vidas en un horizonte ético abierto. Es lo más.

Creo que la mayoría de grupos y organizaciones para las artes hemos de volver a recuperar qué son, para qué sirven en esta edad algo obscura, donde hemos de volver a aprender de nuevo a ser ciudadanos: a recrearnos como comunicadores, creadores, libres,

solidarios, tiernos, esperanzados, activos, abiertos, diversos corresponsables... Para ello me parece indispensable, en los tiempos de lo reproducido, lo repetido, lo virtual —lo secundario—, el cambio radical indispensable en los estilos de vida económicos, sociales, ecológicos, educativos...que los ciudadanos estén constantemente en contacto creciente con las artes. Hoy lo están, mayormente, con las pantallas: la programación —mayormente— sistematizada de basuras para el atontamiento general. Y están por el consumo de lo que es entretenimiento, especialmente a nivel individual.

También están —y estarán más— en contacto creciente con las artes, porque les apetece: les fascinan, les aportan vida, les interrogan, les llenan de sentido. Están, pues, llenando teatros, espectáculos de danza, cine de calidad, museos, auditorios...no porque los críticos lo recomienden, porque quede mono y distinguido o porque esto esté de moda. No. Están porque les apetece una vida de imaginación creativa y no de monotonía pasivizadora. Buscan. Están inquietos. Desean esbozar otro horizonte de vida menos chato. Vulgar. Sin sentido. Es un dato agradable. De esperanza. No soy pesimista: el Imperio de la Dominación gana batallas, pero perderá la guerra. La historia no ha terminado. Los tiempos son complejos, ampliamente de crisis. Aparentemente oscuros. Para mí, para muchos grupos/organizaciones que optan por el faro de las artes, son fascinantes: debemos plantearlos otro futuro desde una cultura ética: desde unas artes con responsabilidad social manifiesta y creativamente desafiantes.

Entiendo los grupos y las organizaciones de artes como quienes, a través de sus propuestas, de sus comunicaciones frecuentes y servicios múltiples, acercan presencias de radical humanidad, interrogantes sobre la vida y la muerte, el amor y el dolor, el poder y la igualdad, la justicia, la dominación, el sexo y lo sagrado, la civilidad... a los ciudadanos desde las obras: los proyectos, los productos, las propuestas, las acciones, los servicios para las artes. Si tal hacen, el ciudadano de un espectáculo, de una exposición, responde: interioriza lo que le presentamos y lo transforma en valor, en acción para su cotidianidad, que es otra, más ética, cívica, emergente, comprometida. Feliz.

Y establece, con nosotros, una comunicación de respuesta. Porque nosotros establecemos, con él, una comunicación de propuesta llena, significativa, constructora de sensibilidad, horizonte de vida otra. Mejor. Apetecible. Deseada. Humana. Querida. Nos tiene presentes: porque es nuestro cómplice fiel, establece con nosotros

mutua confianza. Forma parte activa de nuestra imprescindible organización.

Apuesto, pues, por servicios/productos para las artes con masa crítica: con valor ético. Jamás sólo con liviandad de consumo. Apuestas, servicios/productos para las artes que, además, potenciarán en nuestra ciudad y nuestro mundo que multitud de ciudadanos no sólo se interesen por las artes porque son fuente de vida otra más fértil: practiquen la música y la escritura, la danza y el teatro... Porque aman las artes, las viven, las conocen, las sienten emocionalmente, las practican y las recomiendan. Las artes son, en definitiva, atmósfera de sus vidas.

Desde las apuestas y servicios/productos de artes que los grupos y organizaciones facilitamos a los ciudadanos y que éstos interiorizan y practican -además con placer, como respuesta-, la ciudadanía descubre, afirma, que la vida, la ciudad y el mundo pueden ser radicalmente diferentes. Mejores: otro mundo es posible, no dominado por el dictado de los financieros insaciables y los políticos miedosos que cumplen sus atropellos bajo una apariencia de democracia. Las artes facilitan su advenimiento. Asistir, así, a apuestas y servicios para las artes o practicarlas en la intimidad o en grupo, comporta optar, formar parte, de la inmensa minoría de hombres y mujeres que quieren llegar a ser — radicalmente— ciudadanos: activos, creadores, solidarios en una ciudad y un mundo con ética. Civilizado. Somos muchos. Seremos más: una multitud infinita de ciudadanos esperan nuestra invitación para una vida personal y común más feliz, hartos de engaños, de vida solo consumida y gris. Quieren, gritan, están, por otra vida personal y común más creativa, libre, abierta, civil, apasionante, cooperante. No chata. Jamás dominada. Están, felizmente, decididos a enfrentarse al colapso de un mundo que está desactivando su humanidad.

Para todo esto —indispensable como el pan en una ciudad de ciudadanos, vivible— necesitamos grupos y organizaciones de apuestas y servicios/productos para las artes que creen y muestren no murmullos, no novedades, no ornamento, no aproximaciones: los urgimos contundentes, creativos, intensos, como un relámpago ético en la noche de la mediocridad, de lo inmediato y la desorientación. Con pensamiento y sensibilidad actual. Importantes. Nucleares. No descafeinados. No como tiene que ser hoy — horror— todo: periodístico, de una instantaneidad y ligereza desesperante y repetitiva. Todo entretenido. Todo deslavazado, rápido, fugaz, pasatiempo. Todo hamburguesa. Todo entretenimiento. Pura diversión banal. Estos grupos y

organizaciones de arte no son tales: forman parte de la industria del entretenimiento. Que es otra cosa. Entonces nos anestesian. Aumentan los amenazantes espacios de vacuidad actual, personal y pública, impulsados por grupos/servicios planchados, desactivados, sólo monos. Decorativos. Bastantes decididamente interesados en exaltar la violencia y la sumisión. Son organizaciones para la vulgaridad y el atontamiento general, para unas ciudades zombi, con ciudadanos plastificados, pasivos. Domesticados. Neocoloniales. Hoy ya vemos, con la gran crisis provocada por el capitalismo financiero irresponsable, el resultado: un mundo que urge de una gran transformación: ¡así, no!

Para las artes que impulsen excelencia de vida ética, urgimos de grupos y organizaciones que, además de saber qué representan y aportan las artes en la ciudad y el mundo de hoy —y creen servicios de artes atractivos—, sepan gestionar lo que pretenden: sepan alcanzar los resultados que el grupo o la organización propone a los ciudadanos. Y éstos esperan con deseo para otro estilo de vida, impacientes.

Nos encontramos, aquí, en un gris marasmo. Algunos, para gestionar los servicios para las artes, optan por apuntarse a la moda: lo que hacen y como lo hacen otros grupos y organizaciones. Se instalan, así, en la impotencia. Otros trabajan desde el *entre todos lo hacemos todo*. Están —con excepciones muy puntuales— en la beatitud de la ineficacia. Hay quienes solo están preocupados por los recursos económicos. Continúan los grupos y organizaciones que funcionan en torno a un director o artista héroe, magnífico, decisivo y lo sirven cual corte bananera: tienen los días contados. No voy a continuar con los ejemplos: voy a aterrizar en cómo han surgido estas ideas de gestión eficaz otra y sus porqués. En cómo plantear ideas para la cultura con los ciudadanos y cómo usar la gestión organizativa abierta siempre a los otros... Propongo una gestión emocional: la que llega a lo ciudadanos y los implica, en unas ciudades y mundo en zozobra.

Una propuesta, ésta, nada teórica, fuera del tiempo y el espacio, académica, resultado de muchas lecturas y notas. No me va. Presento mi experiencia conceptualizada. Dejando que emerjan, en su cuerpo textual, trazos de realidad, de ubicación, de trabajo directo. Las artes son, siempre, víricas. Su gestión, también. Sin contagio uno no las vive, no las incorpora a su vida. Sin contagio uno gestiona las artes con el estereotipo de las tiendas o la estrategia para productos comerciales. La gestión de las artes nada tiene que ver con la gestión de estanterías o servicios comerciales.

Este texto surge en La Habana. Toda la ciudad es un inmenso escenario de pieles de café variadísimas, de luces, de insinuaciones, de arquitecturas que aguantan el tiempo, de mar y cielos, de presencias y ausencias. De artes. Estoy trabajando con grupos de teatro y danza. Me meto en grupos de música. Visito exposiciones y pintores. Veo películas y hablo con sus autores. Converso con managers. Me pregunto, frente a las obras de pintura, de danza, de música, de teatro...qué me dicen, qué me aportan, qué me sugieren, qué me interrogan. Hay, en la mayoría de ellas, arte: creación de sentido para mi vida. Intensidad desconocida. Aquí, ahora, en La Habana. Después, lejos, las recordaré en Barcelona. Sé que después de ellas mi vida no será exactamente igual. Será distinta: mejor. Un poco mejor: chispeante, abierta, llena, más apasionadamente creativa. Porque todo contacto con las artes te comunica vida con sentido más amplio: te contagia horizonte, te interroga. Si estás abierto.

Lo repensé después en los últimos meses del gran despliegue del Fórum Barcelona 2004 en el que trabajé durante tres meses y huí desencantado: la organización del Fórum, una organización para la cultura de la paz, la sostenibilidad y el diálogo, con una apuesta grande por las artes, apostó estúpidamente por el parque temático, por la simple contratación de famosos a base de talonario, por la egolatría del pequeño grupo directivo con formas de relaciones internas y externas de la peor especie, por no implicar al ciudadano y sus asociaciones. El Fórum del Espectáculo Barcelona 2004 representa, exactamente, cómo jamás debe trabajar una ciudad y los grupos/organizaciones para la cultura desde las artes. Fue peor de lo que imaginé: sentí vergüenza. Tengo el programa en las manos. Gélido. Con muchos artistas y escasísimas asociaciones civiles. Un programa que no cuenta, no interpela, sólo anuncia grandezas. Sin emoción ciudadana. Lástima. Refleja el equipo que lo ha gestionado: prepotentes. Cuento su desastre, su desprecio por los ciudadanos, en *Barcelona está enferma*. El Fórum 2004 es un claro ejemplo de irresponsabilidad. De frivolidad. Incluso de pésima diversión. Huele a Disney: Conciencias Tranquilas. No será un Fórum para el Mundo Mejor porque en su proceso no han contado con los ciudadanos. Éste es su gran pecado original y perpetuo. Ha sido el Fórum del Espectáculo Fallido, jugando con ideas/propuestas sagradas: la paz, la sostenibilidad y el diálogo entre las culturas. Es la Barcelona equivocada: su primer gran error público en veinticinco años de democracia. Lástima. De los grandes errores se aprende más: Barcelona, espero, será inteligente, pero tengo mis dudas.



Revisé otra vez, el texto, para un curso con gestores de grupos de artes en Buenos Aires, ciudad de vivezas. La ciudad te facilita largos tiempos de placidez en sus cafés, sus bancos bajo los árboles frondosos. Aquí han cuajado las ideas y la estructura final del texto: apunto algunos trazos básicos para que los grupos de artes escénicas, plásticas, musicales, audiovisuales, sus directivos y gerentes o las organizaciones de gobierno, asociativas y empresariales que trabajan y producen servicios para las artes, tengan a mano algunas pistas actuales para su creatividad, gestión y éxito de públicos ciudadanos plurales, especialmente para públicos ciudadanos hasta ahora alejados de las artes, los de los barrios en primer lugar. Un texto, pues, para La Habana, para Barcelona, para Sevilla, para Bilbao, para Madrid, para Buenos Aires y Santiago de Chile, Montevideo, Lima o México.

Un texto para la gestión de los servicios para las artes que concretiza, al nivel de producción, de fabricación, de construcción de servicios, el vendaval de sugerencias que presento 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*. Un título largo. Emprendedor. Lleno de ideas apuntadas. Un texto denso. Estructurado desde ideas para la acción. Para la toma de decisiones. Amable. Crítico. Inquieto. Propone un paseo a través del que reinventar los servicios para una ciudadanía de alta civilidad. Y no sólo de alto consumo. Acota, para las artes también, el *Se acabó la Diversión. La cultura crea y sostiene ciudadanía*, un libro que salió de otro curso en Buenos Aires, éste en el Rojas, el centro inquieto para la cultura de su universidad. Un curso que recuerdo especialmente: el teatro lleno, los participantes lanzados, innovadores, la calle Corrientes sugerente, el equipo de dirección magnífico y siempre mirando fuera.

Un texto, todo, que pongo a punto, remato, reescribo, constantemente, entre Buenos Aires y Barcelona. Un texto de aviones, hoteles, cafés, paseos, con olor a gente diversa. A grupos y organizaciones para las artes creativas del Buenos Aires lleno de innovación, de diseño, de grupos para las artes con un talento fuera de toda mediocridad, sin tango de nostalgia, que te tocan, te conmocionan. Me estremecen. Y una Barcelona alejada del Fórum y de las propuestas sólo aparentemente actuales de sus grandes centros para la cultura, que despierta del oficialismo de lo grande y lo oficial en las propuestas inquietantes de grupos y organizaciones al margen de los aparatos gubernamentales obturados por el poder de políticos sosos y gerentes creídos: geniales las apuestas de

pequeños grupos y organizaciones para las artes formados por inmigrantes, en el cruce de culturas plurales, por muchachos que hallan en los barrios bajos de la ciudad el taller de creación para la libertad y el atrevimiento. Muchachos del mundo a los que les va la intemperie de lo no trillado. Que últimamente andan, felizmente, indignados. Y movilizados en las plazas y las calles. Son el futuro otro de la ciudad. Creo en ellos. Estoy con ellos. Lo concluyo, finalmente, en la Barcelona desafiante desde un estudio en el barrio de los pakis. Abierto. Inconformista. Enamorado. Despierto. Dialogante. Lejos de la caspa de lo oficial y la grandilocuencia vacua, metido de lleno en grupos para las artes de la vida en la ciudad y el mundo hoy en globalización: artes en diálogo desde el sentido común de las culturas diferentes que queremos conformen la ética para el convivir y el avanzar con responsabilidad social. Y lo reviso, años después, frente al Mediterráneo en un verano que dedico a resituar mi bibliografía para afrontar los tiempos de la gran transformación. Un texto, pues, con una larga maceración.

Éste es el caldo de cultivo que ya cocinó el *Se acabó la diversión*. Me salió, en él, el grito profundo, hodierno, inaplazable, para la cultura: ¡es cosa de ciudadanos! Es cosa para nuestra vida personal y pública, para el sentido con el que queremos vivir y convivir. *Ciudades con marca de artes*, sigue esta estela: los ciudadanos primero. En medio. Y al final. Y los ciudadanos plurales, preferentemente los excluidos de las artes: insisto e insistiré. Que acostumbren a ser los ciudadanos más vulnerables, los últimos, los empobrecidos, los que viven en las periferias de las ciudades y los que no encuentran sentido en sus vidas y su entono.

Los ciudadanos primero. Parece obvio, de sentido común. No lo es. Cuento una experiencia significativa. Después del último y aberrante gobierno de Aznar besándose con el pistolero Busch, el partido socialista me invitó a trabajar para confeccionar su propuesta de gobierno para la cultura. Yo soy ácrata democrático. Me apunté gustoso. El equipo resultó espléndido y excitante. Les provocó y entusiasmó mi propuesta: *la cultura con los ciudadanos*. Se convirtió en el eje transversal desde donde proponer temas fragmentados: patrimonio, artes, economía... El primer borrador estaba bárbaro: otra cultura para otro país es posible. A medida que los diferentes borradores van acercándose a la propuesta final, el texto se descafeína. Y aparece en primer plano la rebaja del IVA para libros y discos, la excepción cultural para el cine... Más de lo mismo. ¿Los ciudadanos? ¡Qué buena idea, pero un ministerio de cultura es gestión de lo que ya funciona! Estúpidos. ¡La cultura siempre propone y avanza futuro otro con la gente!

Y llega la ministra de turno. En su primer discurso, en sus primeras declaraciones, los ciudadanos ausentes. Pero besa a los artistas de siempre, los intelectuales de siempre, los intereses de siempre. Si la democracia es cosa de ciudadanos -Zapatero lo repitió una y otra vez en su primer gobierno espléndido-, las artes para la cultura es cosa, primero, de ciudadanos. ¿Por qué no quieren enterarse la ministra y la corte de los de siempre? Urge otra generación de políticos. Para la cultura, con estrépito y urgentemente. Para todo lo otro, también: hemos llegado al punto cero en inteligencia política. A menudo pienso, espantado, que los ciudadanos les dan miedo. ¿Por qué su primera propuesta no fue la creación del consejo ciudadano para la cultura, que prevé el programa, plural como el país? Que la derecha no apuesta por la cultura con los ciudadanos ya lo sabemos. Pero la izquierda -yo creo en estas cosas- no puede fallar una y otra vez. La izquierda si no propone otra cultura para la vida, la ciudad y el mundo jamás dejará de ser secundaria.

Furioso, empecé a escribir, casi paralelo a la última versión de este libro, otro: *Ciudades con marca de cultura ética*. En él me enfrento a lo que ha sido, y continúa siendo, una catástrofe para la cultura de hoy: las políticas culturales que inició Lang en el inicio de los ochenta optando por los sólo artistas en la cultura. Políticas que se han transformado en industrias del entretenimiento generalizado con destellos de grandezas vacuas y hoy, por falta de dinero público, lloran lágrimas de cocodrilo desesperadas por no poder continuar con las memeces de artistas desactivados y pompas para estar en los medios de comunicación: exhibiciones de glamur en tiempos de la gran crisis con ciudadanos cada día más empobrecidos y con menos servicios públicos básicos, imprescindibles. Es mi libro maleducado sobre la decadencia de las políticas culturales mantenidas desde el poder. Agotadas. Polucionantes. Las políticas culturales tuvieron su punto de arranque resplandeciente la Pirámide del Louvre en París y su muerte por fosilización en el Fórum Barcelona 2004: veinticinco años de reinado controvertido y con talante absolutista. Nunca estuve en sus filas: siempre he estado con los ciudadanos. No huelo a fino: apesto ha sudado de barrio.

Un texto, finalmente el presente, escrito con los pies en el barro espléndido de las contradicciones para la gestión de las artes y las manos trazando horizonte de esperanza para una gestión creativa, impregnada de ética para el convivir, emocionante, cómplice con los ciudadanos. No me va el desánimo.

Todo el texto huele, además, a mis tres santos particulares: George Steiner para las artes, Tom Peters para el management y Philip Kotler para el marketing. Después, apesta a experiencia. Y pasión. A desafíos. A no oficialismo.

Un texto, el de estas notas de gestión todavía, en el que afloran las clases que, sobre marketing de servicios para la cultura, doy en el Instituto de Gobernanza y Gestión Pública de Esade, una de las grandes escuelas de negocios de Europa, o discuto y trabajo directamente con grupos de teatro y danza, con pintores y escritores de toda Latinoamérica. De las clases surge, como gestión, el proceso del método que conforma buena parte del libro. Lo describo con precisión, como proceso. Desde lo artesanal: meticulosamente. Y está cuajado de referencias sobre mi vida de amor y práctica de las artes, compartida con mi trabajo de gestor innovador en servicios públicos.

Para enseñarte todas mis cartas antes del texto, aquí va mi decálogo para la gestión emocional de las artes. Un decálogo que se resume, en sus líneas de fuerza, los cuatro nervios que han de tener todas las apuestas y servicios para las artes: innovación, innovación e innovación. Es el primer nervio. El segundo: ciudadanía, ciudadanía y ciudadanía. El tercero: comunicación, comunicación y comunicación Y el cuarto: responsabilidad ética, responsabilidad ética y responsabilidad ética. Debemos invertir aquí: lo demás es gasto. Anotadlo en grandes letras en vuestros despachos y salas de ensayo y trabajo.

**1. Lleguemos más y mejor a la ciudadanía.** Si nuestro grupo/organización para las artes no trabaja, cada día y con tesón creativo, para que los ciudadanos nos conozcan más, esperen nuestras apuestas y servicios llenos de preguntas y respuestas claves, los contratadores estén pendientes de lo que estemos trabajando y nos presenten ofertas y propuestas... ¿para qué servimos? Lleguemos con propuestas llenas de actualidad, de esplendor en la innovación, brillantes en sus resultados, atrayentes en su desarrollo, de calidad incuestionable, planteando desafíos éticos desde los retos actuales imprescindibles.

**2. Dispongamos de un plan de financiación.** Todavía quedan grupos/organizaciones civiles para las artes que creen que deben ser mantenidas íntegramente por el gobierno. Porque lo suyo es ¡arte! Pobres. Hoy todo grupo/organización para las artes que no se plantee un plan diversificado de financiación tiene los días contados. Dirán que mueren por amor al arte: morirán por incompetentes. En las organizaciones para las artes gubernamentales el lamento es parecido: *no tenemos suficiente*

*dinero*. Ya, tristemente, se cierran centros para la cultura desde las artes. Los temas del dinero son importantes. Planteémoslos desde la cultura como constructora de ciudad en convivencia y creatividad. Los gobiernos están obligados a mantener centros para las artes propios y facilitar recursos a grupos y organizaciones civiles que apuesten por las artes con los ciudadanos. Porque la cultura no es un servicio público menor: es prioritario junto a la educación y la salud. Pero hay una cuestión previa: ¿dónde están todas estas organizaciones y grupos: en las artes con los ciudadanos plurales o en las artes para el esplendor de la organización, el disfrute de siempre los mismos y el pago astronómico de honorarios a artistas? Con las primeras, todo. Con las otras, nada.

**3. Compremos una goma de borrar.** Aquello que no va, fuera. Aquello que estorba, fuera. Todo lo que es queja y lágrima, fuera. Y, en la página más en blanco, acción: conseguimos lo que nos proponemos sin excusa alguna. Anotemos: *con los ciudadanos propondremos y haremos...* Es tiempo para audaces.

**4. Cada uno es un creador.** Estupendo. Que consigue lo que se propone y lo que se espera de él. Cada uno es un emprendedor. Excelente. En el grupo/organización, pues, se trabaja desde el talento, la innovación, las aportaciones destellantes, la confianza, la participación, el entusiasmo...compartidos, cooperantes. En todo equipo para las artes hay creativos. Siempre. Jamás omnipotentes o quejitas empedernidos.

**5. Optemos por soluciones fáciles cargadas de ética responsable.** En los tiempos y las ciudades de la velocidad y la complejidad hemos de optar por plantear soluciones adecuadas y aparentemente fáciles a todo lo que nos preocupa y queremos. Y, estas soluciones, ponerlas en práctica al día siguiente. Y los que le siguen. Soluciones con responsabilidad social: respuestas y propuestas para el entorno ciudadano que planteen un horizonte de ética cooperante donde impera el individualismo de *lo mío es lo único y los demás vienen después*. Lo complicado y grandilocuente no es lo mejor y lo más adecuado.

**6. Creemos huracanes de deseo.** ¿Cómo? Optando por la diferencia: por proponer otros estilos de vida más convivenciales, ecológicos, justos, liberadores, compartidos, entusiastas, solidarios, democráticos... No imitemos. No hagamos sólo lo que nos proponemos — nuestras apuestas y servicios— bien. Hoy no es suficiente. Hagámoslos atractivos para la vida real. Irresistibles. Hagamos que la marca de nuestro grupo/organización esté entre las primeras que desean los ciudadanos y los contratadores. Es, esto, asunto nuestro: nadie lo hará por nosotros. Seremos marca si

estamos, desde las artes, en el vendaval de las transformaciones que urgimos, proponiendo, despertando, movilizándolo.

**7. Cuidemos el detalle.** No apuestas y servicios para artes a medias. Mal comunicados. Sin gracia. No es cuestión de dinero: es cuestión de gusto. De estilo. De creatividad. De maneras de trabajar. Todo, en el grupo/organización, con cero defectos: apuestas y servicios como experiencias memorables, de horizonte, cargadas de humanidad cotidiana.

**8. ¡Mujeres!** Optemos por el gran público de las mujeres. Hoy, ellas, están más inclinadas a las artes que los hombres. Los hombres, pobres, todavía viven en los tiempos declinantes del todo eficaz, todo utilísimo, todo negocio fácil. Se pierden el corazón de la vida.

**9. Cerremos todas las puertas a la burocracia.** Se cuele siempre y fija como inquebrantable. Es más astuta que nosotros. En los grupos/organizaciones para las artes que dependen del gobierno, la burocracia en su cáncer: se cobra a final de mes y se deja que la creatividad se seque entre lamentos. O gimen porque no son comprendidos y nada se puede hacer. En los grupos/organizaciones para las artes civiles, la burocracia se llama monotonía y resignación. En demasiados, impotencia.

**10. Redes, redes y redes.** Colaboremos con otros grupos/organizaciones para las artes de la ciudad, del país, internacionales y con otros grupos/organizaciones que planten apuestas para transformar la vida, la ciudad y el mundo..., para aprender unos de otros, para pasarnos información, para producir proyectos y servicios, para incorporar a más y más ciudadanos, para crear circuitos de distribución, para crear opinión, para negociar con los medios de comunicación. Un grupo/organización para las artes solo es una isla inanimada, una secta tal vez exquisita: no tiene futuro.

**11. Seamos comunicación.** Si los grupos/organizaciones para las artes no comunican lo que son, lo que hacen, lo que se proponen de una manera emocionante, que implique cómplicemente a los ciudadanos y a otros grupos/organizaciones, su soledad, declive y muerte están aseguradas. Por fantásticos que sean, por imprescindibles que se crean. Las artes deben compartirse. Con desafío frente a la hegemonía de la pasividad, la opción por no pensar, el miedo como devastación.

**12. Un valor ético, nuclear, para las artes.** Todo grupo/organización para las artes, ésta comunicación, todos y cada uno de sus apuestas y servicios, todas y cada una de sus decisiones... surgen de un valor ético, nuclear, que es motor, que

centra el grupo/organización, que lo muestra con luz propia, que lo distingue, que lo sitúa entre los primeros de una ciudad y un país. Porque este valor ético es clave, indispensable, para el estilo de vida por el que hoy apuestan los ciudadanos: desprende vida no dominada, republicana. Insistiré.

Amo las artes. Me encanta crearlas y gestionarlas. Como tú. En tu grupo. Tu organización. He ordenado, desde este amor y querer, el texto a través de algunas palabras claves, estratégicas, que espero que faciliten a un grupo de danza o teatro, a un museo o auditorio, un departamento para la cultura de un gobierno o a una asociación/fundación, a un grupo de música o de cine..., una manera de gestionar sus apuestas y servicios para las artes. Desde ellas, construyamos y sostengamos la cultura para la ciudad que queremos creadora. Diferente. Desde las artes.

Tal vez tu grupo/organización no encuentre en el texto la receta exacta para solucionar todos sus problemas. Para hallar respuestas a todos sus retos. Aviso: no hay rectas. El texto presenta —espero que con claridad y sugerencia— una manera de trabajar, de gestionar las apuestas y los servicios para las artes. Cada grupo/organización debe, después de leerlo, espero que atentamente—y si le parece útil—, personalizarlo. Adaptarlo. Hacer de sus pistas, cotidianidad de trabajo.

Un texto, pues, para inquietos. Para emprendedores activos. Para creadores atrevidos. Para grupos/organizaciones de hoy y el mañana que ya están en el hoy. Y han optado por las artes. Con furia.

Un texto, finalmente, con aviso previo: está escrito a lo barroco de las arias, por ejemplo de Bach o Handel, quienes, a menudo, regresan una y otra vez a la melodía básica, repitiéndola, creando nuevas cadencias, interiorizándola. Tal vez sea un texto para leer mientras escucháis a estos dos maestros absolutos sobre cuyo fondo he pensado y escrito buena parte del texto. Podéis, si os interesa lo fuerte y contundente, conciso, leer para empezar las 158 ideas fuerza que están al final. Y saltaros capítulos, claro.

Cierro esta larga presentación con un ejemplo práctico. Cuando se confirmó que Christoph Schingensief sería el que diseñaría el Parsifal de Richard Wagner en el conservador festival de Bayreuth, con Pierre Boulez dirigiendo la orquesta, aparecieron críticas furibundas.

Christoph es un artista empeñado en revelar las grietas sociales y políticas de los tiempos con una agudeza desconcertante: ha mostrado ciudadanos *sin empleo, sin cara y sin esperanza* en

postes de madera durante seis días. Ridiculiza la exitosa *Operación Triunfo* con minusválidos, quema un muñeco de Ariel Sharon, monta un film sobre Hamlet con ex nazis...

En el periódico *El País* leo que la noticia de que este enfant terrible de 43 años pondrá sus manos sobre la vaca sagrada de la ópera alemana, el festival de Bayreuth, que existe desde 1876, estalló como una bomba.

Wolfgang Wagner, nieto de Richard Wagner y director del festival, anunció que iba a dar un giro de 180 grados a la orientación del certamen al contratar a Schlingensiefel, al director teatral Christoph Marthaler y al cineasta Lars von Trier como directores de escena. Las críticas despertaron tanto el escepticismo como la curiosidad – el semanario *Der Spiegel* se preguntaba ¿Está loco, señor Wagner?-. Por parte de la Asociación Alemana de Teatro se teme una pérdida enorme de la calidad artística. Para producir un cambio radical de la cita anual de los amantes de Wagner en la idílica ciudad del Sur de Alemania, Wolfgang Wagner ha tomado un camino que se está haciendo cada vez más frecuente en la escena operística alemana. Se trata de incluir en el equipo técnico a directores ajenos al medio. Éste ha sido el caso de la cineasta y escritora alemana Doris Dörrie con dos producciones de la *Staatsoper Unter den Linden* en Berlín, *Così fan tutte* de Mozart, con Daniel Barenboim como director musical y *Turandot* de Puccini. Según Wolfgang Wagner, su intención es rehabilitar Bayreuth como lugar de la vanguardia operística. Wagner, quien recibió el pasado mes de septiembre el Premio de la Cultura Europea que otorga la ciudad de Lucerna, recordó las palabras de su abuelo sobre el arte. En 1849, Richard Wagner escribió en el ensayo *El arte y la revolución* que sería mejor ahora y para siempre, hacer desaparecer del todo a un teatro que tenga las características de una empresa industrial. El mismo propuso en *El Hombre y la Sociedad Actual*, una lucha contra la sociedad contemporánea, una pugna de la conciencia contra los azares, de la agudeza mental contra la imbecilidad, de la fuerza contra la debilidad. Estas frases parecen hechas a propósito para describir las preocupaciones que motivan el arte de Christoph Schlingensiefel. Él mismo sostiene que el teatro no ha de describir la guerra, ha de ser la guerra misma.

El provocador permanente se hizo famoso internacionalmente cuando aplicó la idea del programa televisivo *Gran Hermano* a un espectáculo sobre la xenofobia en Viena. Colocó contenedores en un lugar céntrico de la ciudad y encerró allí a una docena de extranjeros que habían solicitado asilo en Austria. Pese a una respuesta generalmente negativa de la opinión pública de esta



ciudad, el prestigioso Burgtheater contrató a Schlingensief para dirigir una pieza de Elfriede Jelinek porque ella lo quería así, según un portavoz del teatro. Cuatro actores de El País de Bambi, la nueva obra que trata sobre la guerra de Irak, se marcharon después de que en una entrevista en el semanario News, Schlingensief dijera que las encargadas de los lavabos muchas veces actúan mejor que los actores estatales y que algunos de ellos son como asados de cerdo extremadamente grasosos.

Wolfgang Wagner confía en su elegido. Dice que Schlingensief es un verdadero hombre de teatro, vital, jugoso y de interés palpitante. Si parodia o choca o ambas cosas es porque conoce el teatro y lo teatral y puede deshacer con violencia las costumbres de los llamados expertos operísticos.

Hasta aquí el artículo de *El País*. Sugerente. Es de hoy. Y para el mañana de las artes. Hay sentido, desafío, furor. Iré a Bayreuth si sigue en esta estela. Pone el mundo de hoy, con sus desafíos éticos, en el escenario. Bravo. Bayreuth dejará de pertenecer a la arqueología de las artes.

Incluso las grandes organizaciones para las artes se reinventan. Con ideas y gestión otras. Aquí intento contar los porqués, los cómo y los para quiénes.

Paul Valery, poeta, escribió: *el futuro ya no es lo que era*. Tiene razón. Ni los grupos/organizaciones para las artes ya no son lo que eran en este futuro/presente de ciudadanos consumistas, pasivizados, anémicos, sedientos de artes y hoy metidos en una crisis de civilización por haber tolerado que los lobos financieros y sus secuaces, los grandes partidos estatales, diseñaran la vida y el mundo. Para los que estamos despiertos, las movilizaciones de los indignados, la constelación de grupos altermundistas que plantan cara a decisiones sólo a favor del capital financiero de unos pocos, la conciencia creciente para un mundo más justo y ecológico... no son sólo una señal: son presente y futuro otros, esperanzados, llenos de vida. Algo está cambiando desde la cultura común: estamos hartos de dominación sutil o insultante. Hay anhelo de libertad para crear otra vida y otro mundo mejor. También desde las artes: especialmente desde las artes, apuesto.

Para los grupos/organizaciones de artes de hoy y el mañana, para la ciudadanía y el mundo de artes de hoy y el mañana que queremos, vamos a trabajar diferentemente. Vamos a trabajar con ideas y gestión para que no sólo se globalicen, en nuestro mundo plural, las tarjetas de crédito: se globalicen, también y especialmente, las artes para responsabilizarnos creativamente.

Las artes que proponen una manera de vivir otra que opta, siempre, por crear más humanidad en uno mismo, en la ciudad y en el mundo más de iguales, por favor.

Vamos a trabajar, pues, diferentemente. Desde ya. Desde mañana. Vamos a ponernos en acción para que nuestro grupo/organización para las artes sea enormemente creativo, valorado, siempre con llenos, siempre con entusiasmo para lograr aquello que nos proponemos. Siempre preferido por los ciudadanos.

Rothko, el pintor de los grandes rectángulos, afirmaba: *odio el arte. Para mi ha dejado de ser una aventura desconocida, en territorio desconocido, para transformarse en mercado.* No lo soportó. No pudo con la vulgaridad de demasiados artistas. Y la banalidad de los observadores, los públicos. Los quería sensibles. Quería un arte de ideas. Vivo. Sus telas más interesantes expresan lo que piensa. Se suicidó. Hoy es un mito: el rabino pintor. Es buenísimo. Hacemos colas para contemplar cada centímetro cuadrado que aprisiona la violencia absoluta.

Klaus Heynemann es el propietario de la discográfica Naxos. Su misión: vender discos a un tercio de las multinacionales. *No dudo que los competidores me odien por mi éxito, pero los amantes de la música me aman.* Vende 50 millones de discos al año. *Son las discográficas pequeñas e independientes en las que los gastos se contienen, las que ahora venden y para las que no hay crisis. Vender barato es lo que quiero. ¿Secretos?* Graba discos que no están en el mercado. Con artistas jóvenes, de calidad. Siempre, la perfección. Y llegan a los estudiantes, los que quieren oír cosas diferentes.

En Brasil funciona la red de las Fábricas de Cultura en los barrios vulnerables donde los jóvenes experimentan muchos problemas entre la violencia y la exclusión económica. Proponen *trabajar juntos* desde las artes. Carlinhos Brown está con ellas en Bahía. Los Puntos de Cultura, impulsados por Gilberto Gil, cuando fue ministro de cultura, son otro polo para que grupos de ciudadanos se conviertan en movilizadotes espontáneos de cultura desde las artes desde los barrios, especialmente. En Sao Paulo hay más de 500.

Son tres ejemplos últimos. De un artista. De un emprendedor. Y, con subrayado, desde los ciudadanos en la periferia de las ciudades cómodas. Hay infinitos. Puedo citar cantidad de grupos/organizaciones que apuestan por apuestas y servicios de artes espléndidos, con interrogantes, queridos por la ciudadanía, en todo lo que proponen. Anónimos, son brillantes e imprescindibles. En los tres –y en un número infinito de grupos/organizaciones de artes- se opta por una manera de pensar las artes, de

fabricarlas/producirlas, de comunicarlas. Con éxito de públicos. Cruzando creatividad y recursos. Trabajando en equipo lanzado. Con entusiasmo. Con responsabilidad ética. Presentando apuestas y servicios atractivos, que piden respuestas de los públicos. Que llenan teatros, bibliotecas, exposiciones...

Las artes jamás son superfluas.

Las artes nos hacen mejores: más ciudadanos.

Las artes nos permiten ver, imaginar, optar y transformar desde el otro que nos habla, nos muestran, invitan, empujan, acompañan.

Desde las artes no se nos facilitan instrucciones para la vida: hallamos complicidades para recrearla con más sentido, vehemencia y democracia compartida.

La vida sin las artes es supervivencia.

## **Dónde debemos tomar decisiones como equipo u organización para las artes**

---

Me centro en un conjunto de ideas para la gestión de los grupos/organizaciones para las artes. Soy de los que saben que las ideas preceden a la gestión para obtener los resultados apetecidos. Ideas que deajo, a menudo, en esbozo.

Creo que lo importante está en el trazo grueso que dibujan las ideas/conceptos/palabras que presento. Son para la reflexión. Y para la práctica: dónde tomar las decisiones para grupos/organizaciones que los ciudadanos esperan. Palabras para los que quieren reinventarse. Con audacia. Pasión. Y actualidad. Para grupos/organizaciones que echen abajo las banderas burocráticas y los egos tiranos, tan abundantes en artes. Palabras, conceptos, prácticas, para la innovación, la voluntad emprendedora y la responsabilidad ética: trabajo excitante para apuestas y servicios indispensables, presentados como experiencias conmovedoras. Palabras para un equipo exultante y con resultados. Creo en los equipos, las personas. No en las organizaciones. Estoy con sus trabajadores llenos de creatividad, de inventiva, de crecimiento al servicio de las artes con los ciudadanos. Estoy con sus ideas y servicios imprescindibles. Gente, toda, que quieren reinventar el grupo/organización para las artes. Seguro. Y sabe que los grandes problemas exigen grandes soluciones: actuemos. Desde y con los ciudadanos.

**Arte.** Debemos tener nítidamente claro lo que es hoy el arte. O las artes. Qué son y para qué sirven. Es nuestra primera tarea. Éste es nuestro quehacer.

Para mí —y espero que para ti— arte es sinónimo de creatividad o de capacidad para resolver, cuestionar y fabricar proyectos que aportan sugerencia, horizonte de vida, esperanza. Excelencia. Con intensidad. Arte es presencia real: el destello, desde el poema, la pintura, la danza, el gesto, el texto, que te habla y presenta lo olvidado, lo presente y lo futuro en la vida. Y que es nuclear: es una invitación ética para una vida más creativa, menos descafeinada, más llena de sentido personal e interrelacional, común. Arte es el otro siempre intuido —y jamás aprehendido— que te increpa, cuestiona, afirma, zozobra, desde lo que una obra propone o esboza. Arte es, en los tiempos del vacío y el silencio de lo humano, sugerencia para una vida personal y común de calidad llena. El arte nos pide esfuerzo, querer entender lo que nos dice, querer

responder —con nuestras actitudes y maneras— a lo que nos sugiere o propone. El arte es inteligencia, conocimiento, para la vida. Es sensibilidad de civilidad. Es bisturí que abre lo intoxicado y pútrido. Es vida de humanidad sin rebajas. Es todo esto. Y es más.

Las artes son, sólo y es magnífico, un instrumento fantástico y eficaz para transmitir valores cívicos, de alto voltaje humano, valores éticos para la vida profunda y esperanzada, la vida deseada. A través de ellas estos valores, estas presencias de sentido condensado y vivificante, penetran en las vidas cotidianas de los ciudadanos y la ciudad toda, cual dosis homeopáticas, cualificándolas, empujándolas, llenándolas a rebosar de convivencia creativa inclusiva desde las diferencias, transformándolas en la vida que queremos, tan diferente del solo sobrevivir tramposo. Comprender esto no es fundamental: lo es todo en artes para la cultura, para la vida íntima y común de los ciudadanos.

Y es lo más. Desde la danza, el teatro, la música, la pintura o el museo, la biblioteca y el auditorio, desde lo que inventamos y proponemos con fuerza, con creación, los ciudadanos respiran aire de humanidad sin límites. Y reaccionan: se plantean otros retos donde la ética del vivir es la norma para la cotidianidad.

Lo dejo aquí. ¿Demasiado breve? Todo el texto está centrado en las artes. Y, al final, una constelación de notas pluralísimas lo bosquejan otra vez.

**Los tiempos.** No están para las artes. No son, parece, propicios para las propuestas —para las apuestas y los servicios— desde las artes: los tiempos en la gran crisis son oscuros, frágiles, vulnerables.

Hoy estamos, además, en los tiempos de Disney. Del fútbol. De la tele. De lo virtual omnipresente. A saber, de la frivolidad como ir tirando, del vacío como proyecto, de la intrascendencia como estilo, de la espectacularidad como filosofía, del usar y tirar como actitud, de lo repetitivo, del no pensar —por favor—, del zapping acelerado para probarlo todo a gran velocidad, de la narcotización ciudadana como gran apuesta y de los valores sólo económicos como medida de todas las cosas. Estamos aquí. Y, a la vez, estamos desencantados, desorientados, sabedores que estamos en el final de unos tiempos en los que la tierra no aguanta y el empobrecimiento de los más es una vergüenza inhumana. Estamos en los tiempos de la gran transformación. De la gran transmutación imprecisa, todavía. Sabemos que los tiempos de la gran fiesta del capitalismo irresponsable se terminaron con agujeros de una dimensión terrorífica en la capa de ozono, con democracias

decorativas, con las desigualdades sociales estrictamente bárbaras...

¿Pesimista? Soy antropológicamente optimista. Junto a estos tiempos existen otros, mezclándose, revolucionándolos. Son los tiempos de los movimientos para la paz, la ecología, del comercio justo, la globalización de lo humano, la indignación, el cuestionamiento del dictado financiero y la crítica feroz a los grandes partidos parásitos, la cooperación internacional, el mundo mejor para ahora, la búsqueda del sentido por encima de la carrera por el enriquecimiento a cualquier precio. Los banqueros y los neocons no han triunfado, felizmente. Ni el supermercado de la diversión anodina: Disney tiene dificultades en sus parques temáticos. Tiempos en que muchos les apetece volver a pensar, volver a convivir sin fronteras, volver al sentido, a las sugerencias infinitas y polimorfas de las artes. No como espectáculo: como estilo ético de vida corresponsable y creativo.

Los tiempos son duales, complejos, no fáciles. Nunca lo han sido. Las artes, en estos tiempos, están con las minorías crecientes de ciudadanía que quiere más relación entre ciudadanos, más creatividad para un presente y un futuro inmediato mejor, menos tontería y más autenticidad, menos homogeneización y más singularidad o diferencia personal, más vida llena, más ética y menos depredación financiera insaciable y embrutecedora, más retos de humanidad compartida o más esperanza, menos pobreza y violencia y aire, mucha climatología de ética responsable personal y común.

Se nota, todo esto, entre los jóvenes con futuros inciertos y súper bien preparados, entre los profesionales hartos del solo ganar dinero, entre las mujeres con una inteligencia especialmente contemporánea y entre la gente mayor con enormes ganas de vida. Irán a más: a una multitud incontable. Ya se nota: llenan las plazas y las calles, movilizándose para gritar *¡basta, así no!*, llenan las apuestas y los servicios para las artes sugerentes, que hablan lenguajes de hoy y mañana, preñados de significado, atractivos en su forma, llenos de pensamiento, con esbozos de futuro otro, críticos con la podredumbre.

Toda propuesta desde las artes que no surja y facilite respuestas abiertas a estos tiempos es prescindible: poluciona. Es una vulgar memez.

**La cultura.** Vivimos, pues —y ésta es la cuestión— en tiempos barrocos, de luces y tinieblas. De contrastes. Vivimos tiempos fantásticos para —como en el Renacimiento y el Barroco—

reformular cómo queremos vivir: reinventar la cultura, también, desde las apuestas y los servicios para las artes.

Hoy estamos para una cultura emprendedora: para una cultura que, espléndidamente desde las artes, se plantee los tiempos y los retos que nos agobian y las esperanzas que nos animan. Personal y comúnmente.

Estamos para una cultura innovadora: que plantee propuestas de ideas y escenarios de vida diferentes a los agotados y sin sentido, en los que todavía malvivimos o sobrevivimos.

Estamos para una cultura de creadores: en la que toda mujer y todo hombre pueda trazar su vida desde las motivaciones y propuestas de los proyectos y servicios para las artes. Una cultura, en definitiva, de ciudadanos activos.

Estamos para una cultura de presencias: para una cultura que sostenga y acreciente lo humano de la vida desde apuestas vibrantes.

Estamos para una cultura con responsabilidad social: que facilite, que cree y recree, atmósfera de sentido común desde una ética compartida por la pluralidad de los ciudadanos.

Cultura es más que las artes: es su fuente y a la vez su resultado. Es su paraguas. Distinguir entre arte y cultura, como dos cosas separadas es una estupidez: solo los bobos pueden intentarlo. Las artes son un instrumento, un lenguaje, de la cultura: que es, siempre y solo, el sentido ético como queremos vivir, convivir y avanzar: humanizarnos. Porque el proceso de la humanización es progresivo. Cambiante. Para el hoy cotidiano. Y el futuro en construcción. En las artes –y las ciencias- los ciudadanos huelen, intuyen, encuentran, apuestan y conviven con mayor intensidad emocional con su cultura en proceso creativo: con el estilo de vida compartido que los tiempos y las circunstancias, los retos y los horizontes reclaman. En los tiempos del hoy, tan complejos, tan interesantes, tan enormemente apasionantes, tan en huracán transformativo, la cultura desde las artes es una necesidad social, vital, para enfrentarnos a las injusticias, desigualdades, guerras, mentiras públicas, tortura de estado, dominaciones, manipulaciones reyezuelos financieros neo feudales globalizados, democracias más decorativas que implicativas...Las apuestas y los servicios desde las artes, públicas y civiles, hacen que toda esta basura sea menos posible: la denuncian y esbozan respuestas otras que invitan a compartirlas. El arte por el arte, fue: es cosa del mercado del arte, mayormente, cosa de ferias de arte como inversión financiera, cosa de críticos y curadores encerrados en un sistema narciso y cosa de artistas que apuestan por el talonario como gran valor: sinsentido,

*ávida dólares*, producto de estantería en el gran supermercado de los ricos del mundo y sus aprendices. ¿Arte? Apariencia.

Desde la cultura de las artes no vamos a permitir que los lobos financieros y los políticos estúpidos desmonten la libertad y la dignidad.

**Sentido/entretenimiento.** A los que estamos en las apuestas y los servicios para las artes con los ciudadanos hoy se nos apremia, desde la misma ciudadanía y desde las organizaciones gubernamentales, asociativas y empresariales, que situemos, nítidamente, nuestras apuestas y servicios desde un campo o línea doble que tiene, en un extremo, el sentido ético para la vida y, en el otro, el entretenimiento para la diversión.

A saber, se nos pide que especifiquemos si los servicios para las artes que ofrecemos desde una organización están dirigidos —sirven— para crear y mantener sentido o cultura de valor: estilos de vida personales y comunes de alta humanidad, compartidos y creativos. O sirven para entretener —quitando aquí a esta palabra cualquier connotación peyorativa— nuestro creciente tiempo desocupado.

¿Por qué estamos obligados a situar los servicios para las artes claramente en alguno de los dos polos o en alguno de los múltiples puntos intermedios posibles de esta línea que los separa? Por algunas cuestiones claves. Una en especial: el gobierno, ante las crecientes necesidades de bienestar exigida por la ciudadanía —con grandes conjuntos de ciudadanos excluidos y una desvertebración alarmante en las ciudades— ya no está dispuesto —porque los ciudadanos no lo quieren— a facilitar grandes cantidades de recursos para servicios desde las artes que sólo entretienen. Estos servicios, hoy, los ha asumido la empresa. Y ella reclama, aquí, no interferencia del gobierno. Hace bien. Hay empresas de calidad en el sector de las industrias para el entretenimiento, que algunos todavía llaman equívocamente sector de las industrias culturales. Soy fan de algunas: en mi tiempo desocupado a veces el cuerpo me pide relajación. La cultura, agradable, siempre pide meterte, estar, algo de esfuerzo. Y hay empresas con servicios para el entretenimiento sólo razonablemente interesantes. Y algunos, pésimos. Como en el sector de los grupos/organizaciones para las artes. Hay de todo. Los sólo interesantes y pésimos, en las artes para la cultura, debemos suprimirlos o reinventarlos. Rápidamente.

Apunto el tema económico porque hoy duele especialmente: los recursos desde la cultura para las artes son más escasos. Y me



temo que continuaran así: con poco deberemos hacer mucho para más y más ciudadanos.

Una amplia red de asociaciones civiles y fundaciones ciudadanas está apostando por facilitar a la ciudadanía apuestas y servicios para las artes —música, teatro, literatura, danza, pintura, audiovisual...— que abarcan proyectos y servicios desde la propuesta de sentido directo, fuerte, a un mix de sentido y entretenimiento. Algunas empresas con responsabilidad social están —especialmente las pequeñas — apostando por servicios de entretenimiento de calidad y con trazos de sentido.

Es tarea del gobierno estar junto al fragmento de las apuestas y servicios para las artes con alto sentido ético: que creen y sostengan cultura ciudadana de cohesión, de interrogantes y propuestas sobre cuestiones clave para la vida como la libertad, la solidaridad, la comunicación, la corresponsabilidad, el diálogo entre las culturas, la creatividad cotidiana, la cooperación para la convivencia, la denuncia de injusticias o los intentos de dominación humillante... Apuestas y servicios jamás aburridos. Sosos. Burocráticos. Siempre atractivos. Entusiastas. Relámpago. Con enorme encanto. Siempre actuales.

Al gobierno público las asociaciones civiles y las fundaciones ciudadanas le han pedido, en artes, que lo pague todo y siempre. Ya no está. Pero debe estar, con contundencia —directa o indirectamente, con modelos de gestión mixtos, compartidos— proponiendo apuestas y servicios para las artes con sentido con la red de las asociaciones y fundaciones transparentes e involucradas en crear atmósfera ética. Porque construyen y sostienen la ciudad. Sólo sumando ideas y recursos las artes del sentido, de la civilidad, tendrán fuerza en la ciudad: la estructurarán y la sostendrán con alta civilidad, con profunda humanidad.

Las grandes empresas y las multinacionales, ¿dónde quedan? Muchas en el extremo del entretenimiento. Algunas —las que apuestan por la violencia, la infantilización y el zombismo generalizado, quedan más allá del entretenimiento: son basura. Producen productos y servicios que atentan, directamente, contra la inteligencia humana, atontándola o degradándola. Hollywood está, hoy, en cabeza. Y la mayoría de industrias audiovisuales le siguen, ciegas. Muchos programas de televisión son basura en nombre de la sagrada audiencia: la arena de Roma revivida para la barbarie generalizada

Fuera del sentido, en el lado opuesto a la basura, hoy crece y se multiplica la academia: el comentario sobre el comentario, el lenguaje vacío que aparenta profundidad. Es lo sin vida, lo que nace

en el laboratorio de la letra por la letra, el teatro por el teatro, la pintura por la pintura... Huele a cuarto cerrado. Irrespirable. Es polvo de lujo. Que se lo financien.

A grandes trazos, pues, en el sentido sitúo las apuestas y los servicios para las artes que son públicas y apuestan por lo relacional: por necesidades ciudadanas claves, por el territorio como lugar de creación, por retos de humanidad, por climas de convivencia, por grupos en acción de creación, por lo artesano en las tecnologías, por valores éticos, por voluntad de proponer algo que nos haga reflexionar y avanzar hacia una cultura en la que lo humano — y no los objetos— sea el centro de todas las cosas. Son apuestas y servicios para las artes que nos hacen pensar, crear, interrelacionarnos y avanzar. En el sentido público —insisto— se sitúan, hoy, los gobiernos y las asociaciones/fundaciones ciudadanas con proyectos y servicios que planteen lo profundo del vivir, el placer del encontrarnos, la pluralidad de las culturas, la corresponsabilidad para la convivencia o la construcción de lo que es genuinamente ciudadano... Y algunas pequeñas empresas. Unos y otras optan, potencian y presentan los grandes temas, de raíz, que siempre plantean las artes desde sus primeros trazos en las cuevas prehistóricas, las danzas tribales o los compromisos éticos pactados en rituales de la comunidad. Hoy las artes nos sirven, en su aparente inutilidad, para construir responsablemente unas ciudades y un mundo mejores, a través de un nuevo proceso de humanización, o no son artes y se quedan en tonterías vestidas de artes.

En el entretenimiento sitúo los productos y servicios que optan por la divulgación, la moda, lo agradable, lo homogéneo, la diversión, lo aparente, lo ingenioso, lo tecnológico como único contenido, lo universal fácil, lo automático, lo espumoso... Son productos, en su mayoría, ya multinacionales que tienen su cenit en los parques temáticos —la mezcla de toda ficción sin realidad alguna—y hallan en lo audiovisual de uso casero o colectivo su manera más propia de ofrecer servicios.

Estas notas de trabajo optan por las apuestas y los servicios para las artes con sentido. Apuntan, pues, cómo gestionar los servicios/productos para las artes desde los gobiernos, las asociaciones/fundaciones ciudadanas y las pequeñas empresas para la cultura: organizaciones/grupos con manifiesta responsabilidad social para la vida ciudadana personal y común.

Lo otro, a mi, me va menos. Y siempre lo uso con criterio. Por ejemplo. *El Señor de los Anillos* me pareció una peli de diversión fantástica. Y los libros de Arturo Pérez Reverte, la saga de Alatríste,

me distraen con placer. Pero el *Hijo de la Novia* es más: es arte. Y *Plata Quemada* es arte, para poner dos ejemplos de cine y literatura para amplio público. *Hable con ella*, estremece. Pero la saga de los *Terminator* y paralelos es basura infame, violencia sin sentido. Son pistas. *La Bienal de Venecia* es ya casi entretenimiento. El *Gran Hermano* televisivo y todos los programas que entrevistan a personas para degradarlas en nombre del periodismo de investigación, pobre, son basura. Pero en una expo de *Bacon* uno nota aletear lo sagrado en la carne descuartizada: sus apuntes sobre Inocencio X son el siglo XX, pura contradicción. ¿*Capito*?

Criterio, pensar, priorizar, saber para qué sirven las artes en lo público y en lo civil es imprescindible. Ni todo es cultura ni cualquier creatividad es arte. Seamos profesionales públicos y civiles, por favor. El *totum revolutum* terminó: los tiempos de la gran transformación piden inteligencia ciudadana.

**Gobierno municipal y artes.** Los gobiernos municipales sitúan las artes en los departamentos para la cultura. Es su lugar. Y acostumbran a poner, en su dirección política, al último de la fila, a quien se le debe un favor en el partido o a una estrella de las artes de la ciudad o el país. O una mujer, para quedar bien. Lástima: soy partidario de una radical feminización del gobierno y la cultura, tan burramente machista hasta ahora. Las mujeres las quiero en la alcaldía/intendencia. Y en cultura, también. Además, las artes quedan para lo decorativo: fiestas, premios, inauguraciones, lo mediático. Una pena.

Las artes, en los gobiernos municipales deben estar en un primer lugar. Si el gobierno cree que la ciudad se construye, mantiene e incrementa desde las pluralidades de la convivencia, los diálogos, las apuestas y los horizontes, cuajados de ética, que solo puede ser pública: valor compartido. La cultura desde las artes recrea constantemente y vitalmente la ciudad.

No conozco ninguna gobierno aún –todavía y tengo el pelo blanco y poco- que opte por las artes para la cotidianidad y siempre con los ciudadanos. Les encanta las artes para el espectáculo, salir en los medios, para el circo de la diversión, para la apuesta de lo único y más grande. Les encanta la artísticidad de las artes.

Y mandar: hacer, deshacer, firmar. No incitar, coordinar, sumar: trabajar para las artes con los ciudadanos a través de un pacto y un catálogo de servicios conjunto con las asociaciones de los ciudadanos, las empresas éticas y otros gobiernos.

Las artes en las ciudades y desde el gobierno municipal –es el más próxima y quien debería liderar todos los servicios públicos

para las artes-, se ofrecen y muestran casi siempre en el centro de la ciudad. Está bien: soy partidario de una centralidad ciudadana con corazón de artes. Pero, además, el gobierno municipal debe construir y mantener activos una red de centros para la cultura desde las artes en los diferentes barrios. Cuanto tal se da, en pocos años estos centros se convierten en casas del alma para la creatividad ciudadana. No acostumbra a ser así. Muchos de estos equipamientos, cuando existen, son un vulgar centro de talleres repetitivos, opacos, siempre para los mismos ciudadanos. ¿Por qué en ellos no se proponen artes como en el centro? A lo bruto: ¿por qué la ópera y las grandes expos no están en estos centros en formatos pequeños, atractivos, espléndidos, compartidos, con colas? Porque quien los dirige desde un departamento para la cultura acostumbra a quejarse mucho, a no creer que las artes son siempre cosa con los ciudadanos y le encantaría estar de director en un centro para las artes exquisitísimo.

Los últimos cuatro años de mi larga vida municipal tuve la suerte de coordinar la red de los 51 centros cívicos en los barrios de la ciudad. Era un antiguo sueño, pero nunca me dejaron por suponer que me decantaría demasiado por los ciudadanos. Trabajar en red desde su equipo de directores y directoras, enamorados de la cultura y proponiendo artes infectadas de sentido para la vida de los ciudadanos del entorno y la ciudad, fue el broche de oro para mi vida de funcionario público: que la ciudad funcione desde la cultura compartida y la creatividad que las artes facilitan si están entre los ciudadanos y los ciudadanos últimos en primer lugar.

**Asociaciones para las artes.** La ciudad de las artes, pero, no es cosa de don gobierno: es cosa, en primerísimo lugar, de ciudadanos que se asocian civil y gratuitamente para compartir algún arte junto a otros ciudadanos que se enamoran de él y, a menudo, lo practican.

Barcelona es una ciudad vivible, primera en calidad de vida en el sur de Europa, por que la tensan, vivifican, sostienen... más de tres mil quinientas asociaciones ciudadanas, ochocientas de ellas dedicadas a la cultura. Y de estas ochocientas, muchísimas metidas en artes: asociaciones para la práctica directa del teatro, la música, la danza, el video, el cine, la fotografía, la escritura, la escritura, la pintura. Optan por la práctica y las propuestas. Asociaciones/fundaciones que abarcan desde el Orfeón Catalán con sede en el Palacio de la Música modernista de Domènech i Muntaner a la asociación García Lorca de Nueve Barrios para el flamenco. Miles de ciudadanos cantan en corales, miles están

metidos en obras de teatro, miles danzan, miles están en nuevas tecnologías para transmitir mensajes de vida otra, miles y miles asisten entusiastas a las apuestas y servicios que estas asociaciones y fundaciones proponen para afrontar retos de vida y cuestiones que no nos gustan. Muchas de ellas a menudo, después, florecen en festivales innovadores diversísimos, como Circuit, Bam... Y sus teatros, estudios de música y danza, de cine y literatura, son referencia en la ciudad. Es mi Barcelona preferida, la más ciudadana, la creativa, la de gente con gente.

¿Cómo facilitar que, en las ciudades con poca red asociativa para las artes, estas asociaciones crezcan, tengan fuerza? ¿Cómo avanzar hacia la red plural, las federaciones o la coordinación de todas ellas en una confederación de asociaciones para las artes que las represente y establezca un diálogo permanente de cooperación con los gobiernos, especialmente al municipal? Son temas claves.

Cuando dirigía la Agencia Municipal de Servicios con las Asociaciones de Barcelona –tiempos magníficos- montamos la *Guía de Asociaciones para la Cultura*. Se apuntaron, voluntariamente, quinientas. Casi todas de artes. Y teníamos intención de montar un Festival de las Artes con los Ciudadanos. Pero un político tuvo celos –lo típico- y me asesinó. Las asociaciones recuerdan estos años como de diálogo y trabajo conjunto. Años memorables en las que el sector asociativo, trabajando en cooperación relacional, dio el gran salto.

Un toque de atención, aquí, a algunas fundaciones. Algunas, dependiendo de bancos y empresas, son sólo el escaparate mono para presentar la marca en luz, color y movimiento. Mi opinión es que estas fundaciones deberían dedicar una parte importante de sus recursos patrimoniales a trabajar cooperativamente con las asociaciones para las artes que los ciudadanos ya están gestionando propuestas cívicas con ideas y éxito.

**Empresas y artes.** Hace algunos años me invitaron a un encuentro para plantear las relaciones entre empresas y organizaciones para las artes. Me interesaba su desarrollo relativamente. Hasta que saltó la chispa, el relámpago, a partir de la intervención de un señor inglés, presidente de una asociación de empresas con las artes. No recuerdo su nombre. Sí su experiencia. *Miren*, nos dijo, *nosotros estamos más allá del patrocinio, que nos parece estupendo. Somos una asociación de empresas interesadas en las artes. Nos dedicamos a poner en contacto una empresa y un grupo/organización para las artes. Los presentamos. Y establecen*

*diálogo. Y casi siempre relaciones: trabajan conjuntamente. Qué significa esto, le dije. Bueno, me contestó, la empresa asume al grupo/organización para las artes como un departamento propio, en libertad. No le facilita sólo recursos: forma parte de la organización. Y viceversa. ¿Se casan?, le sugerí. A la empresa le importa que todos sus trabajadores y clientes se sientan comprometidos con el grupo/organización para el arte. Porque tiene vocación de creatividad ciudadana. Y el grupo/organización trabaja con nuestros trabajadores y clientes ofreciéndoles sesiones, seminarios. Juntos llegamos a más. Me fascinó: juntos llegamos a más creatividad, a más innovación, a más ciudadanos. Me dije: ingleses, geniales cuando se lo proponen. Más tarde entendí: responsabilidad social.*

Éste es el horizonte. Frente a muchas empresas cada día hay directivos más preparados, con vocación ciudadana, enamorados de las artes. Que desean invertir en grupos/organizaciones para las artes innovadoras, valorados por la ciudadanía, serios, con gestión. E interés por estar en arte.

Urge, aquí, un cambio en los grupos/organizaciones para las artes y las empresas. Las empresas hoy lo saben: apostar por el deporte profesional ya no va. Invertir en más y más publicidad, tampoco. Os buscan. En los grupos/organizaciones para las artes el cambio pide no ver la empresa como el banco del *coge el dinero y corre*. Y saber optar: con empresas no éticas, nada. En ambas, empresas y grupos/asociaciones, responsabilidad: primero los ciudadanos.

**Mercado del arte.** Es un mercado estrictamente empresarial donde las artes, especialmente contemporáneas de la pintura y la escultura, la fotografía y el vídeo, circulan como valores financieros bajo los ropajes de la cultura para la élite con la Visa Oro Grasa.

A menudo los galeristas y artistas piden cuantiosas ayudas económicas a los gobiernos públicos o exigen espléndidas desgravaciones fiscales en nombre de la Sacrosanto Cultura que el mercado del arte dice potenciar. No más. El mercado del arte es igual que cualquier otro: el inmobiliario o el del automóvil. Ambos celebran espléndidos salones y ferias que se autofinancian.

Usar las artes como sinónimo de intercambio financiero comporta asesinarlas y traficar con cadáveres. Tienen, en nuestro mundo con prioridad por lo financiero, un éxito tremendo. Como la pornografía. ¿O es socialmente aceptable la cifra astronómica que se paga por una pintura en una subasta en Londres o Nueva York? ¿Demasiado radical? Tal vez. Las artes son, en el Mercado del Arte, objetos de lujo. Moda, también.

**Responsabilidad social de las artes.** En los másteres para la gestión empresarial hoy se insiste en la responsabilidad social o ciudadana de las empresas: empresas comprometidas con la sociedad y el medio ambiente, sostenibles. Parece que los alumnos no atienden mucho en esas clases. Pero en los de las artes y para la cultura, ¿ni existe tal asignatura! ¿Sostenibilidad? ¿Opciones sociales? ¿Respuestas al entorno implicándolo? ¿Cooperaciones para la vida, la ciudad y el mundo mejor? Son, todavía, las extrañas preguntas en los másteres para la cultura con acento en las artes. Lo sé por experiencia.

¿Por qué un grupo/organización para el teatro no está trabajando con un grupo de muchachos demasiado desestructurados? ¿Por qué un 0.7% de la recaudación no se destina a proyectos para trabajar con ciudadanos en la infamia del olvido y la vida castigada? ¿Por qué el mundo de las artes no está en los barrios menos favorecidos de la ciudad? ¿Por qué hay escenografías, soportes expositivos, construcción de equipamientos directamente insostenibles? ¿Por qué todavía en las artes importa más el prestigio personal y mediático que sus resultados ciudadanos, sociales? ¿Por qué desde las artes no denunciemos la terrible marginación de países y gente abandonada a la desesperación de la miseria, los fundamentalismos plurales, los políticos mentirosos, las guerras y los zares financieros salvajes? ¿Porque las artes no abordan las auténticas necesidades y urgencias de los ciudadanos y la ciudad? ¿O el terremoto del paro creciente y devastador? ¿O la inmigración que siempre es el otro en la ciudad? Hay una única respuesta preocupante: porque los directivos de los grupos/organizaciones carecen de sensibilidad, de responsabilidad social: funcionarios de las artes que las conciben y presentan como belleza desactivada y no belleza en construcción de ciudadanía, en denuncia... Con excepciones excepcionales.

Los ciudadanos, en sus opciones y valoración, hoy valoran la responsabilidad social de las organizaciones de una manera creciente. Irá a más. Porque apuesta por la ética: por el núcleo de la vida en transformación compartida.

En el fondo comporta una opción decidida: pasar de las artes con los artistas que implemento Jack Lang desde su ministerio francés – lo anoté- a las artes con los ciudadanos que se desprende, ya globalmente, del espíritu de Porto Alegre y los movimientos por la ciudadanía como protagonistas de la vida, la ciudad y el mundo, hoy felizmente muy indignados y propositivos.

**Consejo ciudadano para las artes.** Hemos de innovar con atrevimiento y rotundidad para que las artes sean patrimonio de todos, para que los ciudadanos tengan igualdad de oportunidades para estar en ellas, para darlas a conocer con impacto y convencer... El instrumento, ensayado con éxito, se llama consejo ciudadano para las artes. ¿Qué es, qué comporta? Las ciudades son complejas, los ciudadanos están bombardeados por ofertas diversísimas... El consejo ciudadano para las artes es una institución que reúne, democráticamente, a las diversos niveles de gobierno, grupos/asociaciones, empresas, artistas/creativos, universidades, ciudadanos líderes... para marcar las grandes líneas por las que opta una ciudad en artes. Y, desde el diálogo con todos ellos, la institución -que es una suma de voluntades, organizaciones, ideas y personas- marca criterios de gestión, fija resultados, reparte responsabilidades, evalúa, comunica. Decide. Involucra la ciudad y la marca desde la creatividad cooperante de las artes.

Ni el nombre ni las funciones es idéntico en las ciudades que, paulatinamente, van apostando por él. El impedimento: la férrea oposición de muchos gobiernos municipales y estatales que no quieren asumir una gestión relacional, compartida, de la ciudad. No quieren ejercer un rol de liderazgo implicative: quieren seguir en *lo mío* y el ordeno y mando. Un consejo copresidido por el alcalde/intendente y por un ciudadano elegido por el propio consejo. Las elecciones para formar parte del consejo y su copresidencia, jamás deben coincidir con las elecciones políticas: siempre dos años antes para asegurar la continuidad en la tarea común para la cultura pública desde las artes.

Llegar al consejo ciudadano para las artes pide, a todas las organizaciones gubernamentales, asociativas y empresariales, a los creativos y demás, dejar en casa sus protagonismos narcisos y enfermizos. Y trabajar desde la suma: desde un equipo compartido en el que todos deben salir ganando, especialmente los ciudadanos. Para ello, convocatoria pública, diálogo, generosidad, pacto y corresponsabilidad. Y querer estar en la tendencia de los tiempos y la gestión para las artes.

Lo importante aquí es buscar información. Y lanzarse. Y si el municipio no lo quiere, forzarlo. Sacudirlo.

**Museos y auditorios.** No puedo resistir la tentación de meterme en dos de los grandes equipamientos vedettes para las artes. Que piden una reinención a fondo. Porque van de dinosaurios. Muchos, dinosaurios tecnológicos.



Hay como una plaga que ha impulsado la creación de grandes museos. Que se extiende de Japón a Francia, de Alemania a Estados Unidos y se derrama por Latinoamérica. Es una epidemia. Museos que, sobretodo, deben ser vistosos por fuera. Deben ser, en si, sensacionales: espectaculares. Hay arquitectos internacionales especializados: Gehry en Bilbao, Aldo Rossi en Maastricht, Predock en Las Vegas, Calatrava en Milwaukee... Edificios para fotos, revistas y postales. Iconos para el turismo. En España, en pocas décadas, van más treinta. Pero sin valor de apuesta, sin presupuesto ni obra suficiente para mantenerlos. El político de turno ha montado su pirámide conmemorativa. Después, agotados los museos insignia, empiezan la epidemia de los auditorios. La crisis económica ha puesto punto final al delirio.

Cuando tenía dieciocho años me enamoré de los museos de Italia. Todavía son mi patria. Cuando cumplí cincuenta me arrebató el Arqueológico de Nápoles: al fin me enfrenté a la pintura romana. Y me convertí en pintor. Cuento esto para que quede claro que estoy a favor de los museos: pero museos como casas para el alma, lugares para la inteligencia, el comprenderse y abrirse a nuevos horizontes. Me ponen nervioso los museos aparatos escenográficos para lo superfluo: las fachadas brillantes no siempre tienen detrás un espacio donde la vida se narre con sugerencias creativas otras.

Siempre que entro en un museo –no lo puedo evitar- me imagino como lo reinventaría para que fuera una casa con los ciudadanos. En casi todos me molesta la falsa profesionalidad de curadores, directivos. Porque se esfuerzan en no comunicar. En enfriarlos. En mantenerlos académicos. Alejados. Ininteligibles. O vulgarizados: sin aliento. Con algunas excepciones. Sin lenguaje de hoy. La mayoría, sólo para turistas. No para los ciudadanos cotidianos.

A menudo tengo la sensación que tales museos monumentales, fríos, sin ciudadanos anónimos, se han concebido como tumbas asombrosas a la memoria del político, el arquitecto y el director que los propicia. Paseando por sus salas, desérticas, siento el vaho del cementerio. La vida, en su claro/oscuro, su pasión palpitante fuera, en el felpudo de la entrada.

¿Qué hacer en estos museos y auditorios para llenarlos de ciudadanos plurales, entusiastas? Lo que aquí cuento. Si optan por las artes. No por el espectáculo mediático internacional.

**Diálogo entre las culturas desde las artes.** Una nota breve, pero intensa. En el mundo en diálogo, en intercomunicación incesante, las artes desde las diferentes culturas no pueden continuar autistas.

Hoy urgen proyectos y servicios para las artes que las mesticen, que ensamblen las artes de vanguardia con la de los mayas e incas, los hindús, el rap y el barroco. Y no se queden en la periferia de las formas y los colores: se formen equipos cómplices de creativos multiculturales, se busquen conexiones de sentido, de cosmovisión. De apostarse por consensuar y difundir cómplicemente, desde las artes, la ética de mínimos comunes que es el sistema nervioso para la vida de calidad abierta en el mundo globalizado, nuestro mundo. Aquí está –estoy convencido- una de las grandes aportaciones que las artes harán en los tiempos de la gran transformación globalizada. Aquí está su presente y futuro: ética común desde la diversidad para la vida plural. Trazo para la vida, pues, en la complejidad, en la velocidad, en la ansiedad, en el estrés. Ética para la vida y el mundo que reinterprete para hoy los derechos humanos avanzados, tan olvidados por las artes: deben ser su corazón de palpitante sentido, bombeando vida para todos y con todos. Basta de centrar las artes en la novedad, la originalidad, lo raro. ¡Las están matando! La ética global de los derechos humanos para todos facilitará a los ciudadanos una cultura con más visión y vivencia de humanidad plural. Llenarán sus apuestas y servicios.

Esto es especialmente urgente en ciudades donde la inmigración es alta y a menudo en situaciones difíciles. No dejemos a estos ciudadanos en las puertas de los museos, los auditorios, las bibliotecas. Incorporemos a sus jóvenes en la creatividad desde grupos de teatro y danza. En las artes los guetos no son posibles: crucemos, creativa y corresponsablemente, sus culturas con nuestra cultura, ya cansada. Desde las artes, mesticémonos desde la mutua generosidad. Mejor: ¡criollizemos!

El mundo, la vida, la ciudad que queremos, lo recrearemos desde las artes en diálogo. O será un mundo, una vida y una ciudad cotidiana, anémica. Opaca. Aquí, atrevimiento. Y talento.

**Respuestas desde las artes.** Estaba dando un curso para directivos de museos, pocos días después de las grandes manifestaciones para la paz, frente la salvaje guerra de Irak. Con los participantes trabajamos la presencia de las organizaciones para las artes en los debates y acontecimientos actuales. De repente, estalló: *¿cómo es posible que los museos estén de espaldas, ciegos y sordos, a la furia ciudadana que clama por un mundo en paz, pacíficamente, llenando las calles de nuestras ciudades? ¿Por qué a la semana siguiente cada museo de la ciudad no expone, en un lugar privilegiado, en la entrada, una obra que hable de la paz o*

*los desastres de la guerra? ¿Por qué no invitamos a los ciudadanos a una ruta de Museos por la Paz? Alguien apuntó: la programación es difícil de cambiar. Troné: ¡burocracia de la peor! Los museos con los ciudadanos están siempre alerta. Y tienen respuestas. Y hacen preguntas. Y se saltan toda burocracia. O no son museos: son mausoleos.*

**Artistas.** Hay bibliografía infinita. Hay debates constantes. No entraré. Me ciño a una idea muy, aparentemente, simple: las vanguardias, geniales, nos legaron una concepción de artista socialmente descafeinada y tremendamente interior. A saber: *basta que tenga algo que expresar y ya soy un artista*. Es el triunfo desmedido del ego. Hay algo, en esto, fantástico: ¡todos somos artistas! Bueno, mejor, todos somos creativos. Pero el artista es algo más.

El artista es capaz de que lo otro, la presencia rotunda de significado ético, el interrogante en el horizonte, el relámpago –el sentido, en definitiva- esté constantemente en lo que hace desde el hoy, para los de hoy y con estela para el mañana. El plis/plas, la ocurrencia ingeniosa, el imperativo por sorprender... jamás es arte. Picasso lo sabía: *la inspiración existe pero debe encontrarte trabajando*. La creatividad propositiva no es sólo novedad, originalidad, diferencia. Es algo más: nos habla, nos aprieta y abre. La notas al leer un poema, un libro, al pasearte atento por una expo, en el cine que te deje tres segundos en silencio cuando sales, en el solo de danza con el aire petrificado, en la música que pone tu piel de gallina... El artista está ahí. Con estos, todo.

Todo. Y en equipo. Para las apuestas y los servicios de nuestro grupo/organización, el artista creativo, implicado en los debates del mundo y la ciudad, forma parte del equipo que diseña y produce un acto, un acontecimiento, una acción, una propuesta, una respuesta. Un servicio, en definitiva. Jamás somos, el grupo/organización en servicios para las artes, unos difusores de su obra: del dios, héroe, profeta del pedestal. Ni cuando el artista célebre murió. Debemos trabajar como si estuviera entre nosotros: el resultado es vida para la vida. Jamás desentierro o glorificación.

Y no me voy a meter en los precios. A la mayoría de artistas sólo les interesa el dinero. Sea quien sea, olvidadlo. Todo y todos tenemos un precio justo. Acordémoslo. Demasiados, cuando trabajan para el gobierno, sus honorarios son directamente un robo al erario público, con el político que lo aprueba fascinado. Porque saldrá en los medios de comunicación junto a la estrella. ¡Una foto de juzgado de guardia!

Una recomendación: optemos por los artistas atrevidos, mayormente jóvenes, inquietos, con una obra que es y promete. En el fondo: más de lo mismo con los mismos de siempre, es un bostezo. Con los grandes no engreídos, próximos, trabajemos constantemente.

Y un consejo a los artistas en estos tiempos de la gran transformación dura: preocuparos de crear frente a la pared de la guerra, el neocolonialismo financiero rampante, el paro creciente, la política desprestigiada, el sufrimiento por el empobrecimiento injusto, la traición a lo humano por la economía con rostro salvaje, la miseria, el miedo, la desesperanza. Abrid agujeros, claros en este bosque tenebroso, por favor. No especuléis más sobre la originalidad, la novedad o la tendencia. Sed simplemente creativos de lo otro desde y para los ciudadanos.

**Fuera.** Los ciudadanos, los contratadores, los otros grupos... ¿dónde sitúan nuestra organización como facilitadora de apuestas y servicios para las artes? ¿En el extremo de la cultura, del sentido o en el extremo del entretenimiento? ¿En el mix? ¿En qué punto de los posibles en la línea que planteé? Respondamos con precisión y sinceridad.

Donde os sitúan, es lo que sois. Así de rotundo. Así de fácil. Así, a veces, de cruel. Somos lo que los otros perciben de nosotros. Somos la imagen que los otros —los ciudadanos, contratadores...— perciben y se hacen de nosotros. Esta imagen, después, la identifican con nuestra marca: *la marca de esta organización, grupo, es divertida, plantea temas actuales, es pura tecnología, siempre están en lo último, son muy antiguos, en lo que plantean está presente lo que importa en mi vida...* Y por lo que creen que somos — que les aportamos—, nos darán su confianza: asistirán encantados a todas nuestras apuestas y servicios, a todo lo que les ofrecemos. O nos olvidarán. Serán comunicadores nuestros. O detractores. Nos seguirán. O nos abandonarán. Serán nuestro público ciudadano entusiasta. O nuestro público imposible.

La mayoría de grupos/organizaciones para las artes no poseen esta visión desde fuera: el fuera es dentro. En algunos grupos/organizaciones para las artes su interioridad es enfermiza: hay una complacencia en lo profesional narciso, en las tonterías del equipo, en el escalar y el exhibicionismo, en el llanto y la lágrima... Lo radicalmente primero, importante, está fuera: *¿por qué los ciudadanos no nos siguen, no vienen, pasan o están poco con nosotros?* Sepámoslo. Todavía algunos, imbéciles, van con la

excusa: *¡no nos comprenden!* Es un insulto a la inteligencia ciudadana, soberbia intolerable de aristócratas necios.

Todo grupo/organización para las artes empieza su gestión, siempre, desde el fuera. ¿Novedad? Lástima.

**La marca.** Los otros nos perciben como imagen, autoconstruyen lo que somos. Y nos identifican como marca: al ver nuestra firma, especialmente nuestro valor ético, cívico, para la cultura desde las artes, les viene en seguida a la mente deseo y acción de conectar con nosotros. O de pasar de nosotros. Si la imagen que se han formado de nosotros, del arte presentado a través de nuestras apuestas y servicios les va, les dice, les posee, les abre y sugiere, la respuesta es inmediata: confianza. Confianza en lo que hacemos. En el cómo lo hacemos. Confianza, en definitiva, en lo que somos, en nuestro trazo definido, personalizado: nuestra marca. Hoy —no lo olvidemos— los ciudadanos funcionan, se organizan, optan... desde las marcas que les atraen, que les parecen importantes en sus vidas. En el vestir y el alimentarse. Y en las artes. Si nuestra marca de grupo/organización nada les dice, la han probado y no les ha aportado, les parece sosa, creen que promete mucho pero en realidad da poco... pasarán de nosotros. Y hacen bien. Son inteligentes.

¿Cómo se construye la marca de artes, la apetencia de nuestra marca en los otros, en los públicos ciudadanos? Se construye desde lo que nosotros facilitamos y comunicamos. Nosotros —nuestro grupo/organización— somos los que proponemos un valor clave para la vida a través del cual todo lo pensamos, gestionamos hacemos, proponemos: es nuestro valor de marca diferencial que posiciona nuestro grupo/organización para las artes entre los ciudadanos. Somos, radicalmente, un valor para la vida y la vida en la ciudad. ¿Vida para quiénes? ¿Los últimos están?

Demasiados confunden la marca del grupo/organización para las artes con la imagen corporativa: el logotipo, los colores, los estilos de comunicación, los formatos... Creen que con un logotipo moderno y rabioso los públicos ciudadanos quedaron prendados de nosotros. Se equivocan. Logotipo, colores, formatos..., son la piel de la marca. Han de tener un diseño atrayente. Irresistible. Pero sólo lo tendrán en la medida que lo que somos, lo que ofrecemos -el valor ético, cívico, que está y engendra nuestras apuestas y servicios-, sea imprescindible para los ciudadanos.

El valor de marca, siempre presente en toda comunicación y en todo el enfoque de las apuestas, servicios y relaciones, pide que se

le dedique genio, tiempo, creatividad, fe, innovación y perseverancia. Y que nada se haga fuera de su luz, de su enfoque.

Detrás de cada valor de marca está un grupo/organización para las artes fascinante. Que la comunicación cuenta. Y las apuestas, los servicios y el trato certifican.

Debemos lograr que los ciudadanos vivan nuestro valor de marca: lo incorporen a su estilo de vida. Esta es la cuestión. Y hablen de él a sus amigos. Y los arrastren a nosotros. Hablen de él, también, los medios de comunicación.

Todo valor de marca en artes es una promesa: una experiencia de sentido, de horizonte de arte con luz propia en la vida de quienes apuestan por nosotros. Jamás podemos defraudarles.

Todo el grupo/organización vibra, trabaja, se apasiona por él. Y lo convierte en vida de ciudadanos en pocos años.

El valor de marca para las artes por el que se opta, marca responsabilidades para todo el equipo: todo debe hacerse desde él, con él y para él.

¿Cómo valoran los ciudadanos nuestro valor de marca para las artes? ¿O, tal vez, todavía no tenemos? ¿O es borroso y anticuado? ¿Somos una marca primera en la ciudad o pasamos desapercibidos? Sepámoslo.

Mi larga experiencia en frecuentar museos, teatros, auditorios, bibliotecas, centros cívicos, salas de exposiciones...me confirma algo impensable en los grupos/organizaciones emprendedoras y valoradas por los ciudadanos: ¡las marcas de valor en artes son una excepción excepcional! No exagero.

Me gustaría leer y experimentar en la entrada, en todas las comunicaciones y en todas las puestas y servicios para las artes de grupos/organizaciones de mi ciudad, marcas como estas: *artes para la vida en avance, las artes crean ciudad, artes para otros horizonte, artes creativas para la convivencia, artes desde culturas plurales...*No son frases. Menos vulgares eslóganes. Son retos donde potenciar y descubrir más vida en la vida.

**Marketing relacional.** Desde el fuera y desde nuestra propuesta de valor de marca, queremos consolidarnos, crecer, estar más y más con los ciudadanos, prioritariamente con los más alejados de las artes.

Los grupos/organizaciones para las artes afrontan escasez de ciudadanos: de espectadores, participantes, asociados, seguidores... El marketing relacional, emocional, se ha convertido, pues, en el método para llenar, para el éxito de ciudadanos encantados, fieles. Confiados. Un método que pone, junto a los

ciudadanos, el valor de marca y la oferta de un catálogo espléndido de apuestas y servicios. Con esto se crea posicionamiento diferenciado que los ciudadanos huelen, valoran, se adhieren, vienen. Porque, después, se sienten mejor en sus vidas personales y públicas: constatan en nosotros, en lo que le presentamos y en el cómo, lo que busca. No es monotonía: somos vida otra. Somos escalera para otear y alcanzar horizonte.

Marketing jamás es sólo comunicación de publicidad. Es un todo organizativo estructurado: empieza por identificar necesidades, retos, expectativas de ciudadanos concretos para, desde el grupo/organización para las artes, estar con ellos espléndidamente, satisfactoriamente, rentablemente. Con resultados permanentes. Para ello concretará productos, actividad: apuestas y servicios. Y precio, lugar, comunicación, valoración de resultados, mejoras y tiempo de empezar y finalizar servicios o apuestas. Y, de entrada, fija la marca: el valor clave que el grupo/organización convierte en eje y base de todo lo que hace y hará. Todo esto, secuencialmente, lo hace responsablemente: poniendo los ciudadanos en el centro de todas las decisiones.

Basta, pues y desde el marketing, del salmo monótono e impotente: *¿por qué no vienen? ¿Por qué no compran entradas, se apuntan?* Hoy la apuesta es otra: *¿qué quieren los ciudadanos, qué les urge en artes? Aquí estamos para fabricarlo y compartirlo, ya.* No hay venta: compartimos, llamamos la atención, establecemos mutua confianza.

Kotler, el papa del marketing, lo define así: *Marketing es la función encargada de identificar necesidades y deseos, definir y medir su magnitud y potencial, determinar a qué público objetivo puede atender mejor la organización y decidir los productos, servicios y programas más idóneos para conseguirlo. La ejecución de esos programas requerirá que todas las personas de la organización piensen en los ciudadanos y les sirvan.* Genial.

Si lo que el grupo/organización propone y hace no ofrece valor, horizonte, respuesta, para mejorar creativamente estilo y calidad de vida, los ciudadanos pasan de nosotros y optan por otros. Esto conlleva que todo el grupo/organización para las artes debe estar, radical y contundentemente, orientado a los ciudadanos. Que ya están con nosotros. O queremos que estén. Debemos, para ello, tener impacto para sus vidas en avance.

La dirección del equipo/organización debe impulsarlo: liderarlo.

**Activos imprescindibles.** Sepamos, sin adornos, algunas cosas. Una ya apuntada: ¿cuál es el valor de marca de nuestro

grupo/organización? ¿Tiene impacto ciudadano? Hay una manera muy fácil de averiguarlo: cuántos ciudadanos nos siguen, vienen, llenan nuestras propuestas, servicios. ¿Son los que queremos? ¿Cuál es el nivel de inteligencia emocional implicativa de los profesionales y voluntarios, si los hay, del equipo del grupo/organización para las artes? Si no tenemos a trabajadores inteligentes, creativos, conectados siempre con los ciudadanos, abiertos a la innovación, lo tenemos mal. ¿Cuál es la implicación de nuestros socios, de los que nos facilitan soportes económicos, de los que nos ayudan? Debemos conocer su salud cooperante.

Parecen sólo algunas cuestiones al azar: son fundamentales. Debemos, en cada cuestión, tomar decisiones. Si los que vienen, nos siguen, son pocos y siempre los mismos, ¿dónde hallar, atraer, potenciar nuevos y fieles públicos ciudadanos? ¿Estamos con los excluidos, vulnerables, últimos? ¿Con los jóvenes y mujeres? Desde nuestro valor de marca, claro. Acción. Si nuestro equipo flaquea, ¿cómo remodelarlo para lo que nos proponemos? Si nuestros socios no nos funcionan, están flojos, ¿cómo afianzarlos? Decisiones aquí también. Inteligentes. Y coherentes. Para salir ganando todos. Para que los espectadores, visitantes, participantes... repitan continuamente. Para que el equipo se lance a trabajar óptimamente con los ciudadanos y creativamente, innovando. Y para que los socios afiancen nuestra red de acción.

Todas estas decisiones deben estar centradas –qué pesado soy– en los ciudadanos: para que las artes formen parte de sus vidas. Desde lo que les proponemos: apuestas y servicios actualísimos, siempre mejorados, con cero defectos, muy emocionantes, muy despertantes. Calidad confiada que se constata cuando nuestros espectadores, participantes, visitantes... vuelven, regresan, no se cansan de lo que les presentamos.

**Cambio.** El grupo/organización debe asumir que el cambio, la transformación, es la constante. Quien se pare, retrocede. ¿Cuántos museos, teatros, bibliotecas, grupos de danza y teatro, pintores y cineastas, se han quedado en las antigüedades prescindibles porque no se han reinventado constantemente? Los museos de vanguardia se transforman, entonces, en arqueológicos. Y las grandes organizaciones para las artes se vuelven irrelevantes, abandonadas por los ciudadanos. El tamaño no importa.

Sólo se mantienen las que se anticipan al cambio: las que lo lideran apuestas por vida más creativa, altamente responsable, ética para afrontar futuro compartido. Las que anticipen estilo de vida. Las que están con los tiempos cambiantes por complejos que



sea. Y lo son. Las que apuestan por respuestas y propuestas innovadoras, merecen el aprecio, el aplauso de los ciudadanos.

Cambio es mentalidad compartida, una manera de pensar y trabajar, una manera de estar en frontera con los ciudadanos enamorados de las artes pluralísimas. Cambio es corresponsabilidad manifiesta: estamos en el huracán de los tiempos críticos, en los tiempos de la globalización, en los tiempos de la vida abierta sin muralla alguna, que debemos reimaginar, reinventar, con los ciudadanos. Estamos en los fascinantes tiempos, largos y complejos, de un cambio de civilización. ¡Bienvenidos!

**¡Ciudadanos!** Y de base. No los mismísimos de siempre. Los élite, los conocidos, pocos. Debemos centrar la gestión emocional para las artes en un triángulo: en el valor de marca, en las apuestas y servicios y en los ciudadanos. Y hacerlo todo con un subrayado: responsablemente. Priorizando, en primer lugar, los ciudadanos lejanos, los que más necesitan creatividad para reenfocar sus vidas. Deben estar en el corazón del grupo/organización, encima de todas las mesas, en todas las reuniones, en el inicio de cualquier proyecto, servicio, comunicación o mejora. Si no pensamos en términos de ciudadanos, dejémoslo. Otros grupos/organizaciones para las artes lo harán. Y les irá estupendo.

El objetivo, los resultados de cualquier grupo/organización para las artes, es llegar e implicar a más y más ciudadanos en el sentido que facilitan, imprimen. Los ciudadanos son, pues, el fundamento de nuestro grupo/organización: dependemos de ellos. Forman parte de nuestro grupo/organización para las artes. Están asociados con nosotros vitalmente: nos facilitan el servirles más y más sentido para su estilo de vida desde las artes, desde el valor concreto de marca que para las artes hemos optado en nuestro grupo/organización.

Los servicios, las acciones, los proyectos –como gustéis llamarles y espero que esté clarísimo- vienen después. Yo opto por apuestas y servicios. Tienen ciclos de vida, de oferta, de presentación. Siempre. No son eternos. Lo sabemos. Los ciudadanos que nos siguen, que apuestan por nosotros, también: así que están al tanto de lo que les presentamos, de nuestras sugerencias, de nuestra programación. Escuchan, valoran, llegan, tantean, siguen, se encariñan, se asocian, les somos imprescindibles. Y llevan a otros. O los defraudamos, los matamos, los insultamos, los abandonamos. Y se van. Y cuentan lo mal que estamos.

Debemos construirnos un amplio y plural público de ciudadanos fiel. Que cuidaremos. No podemos perder de un 10 a un 30%

anuales. Ocorre. Mientras gastamos un altísimo % del presupuesto en comunicación para atraer a más. Hemos de llegar a más, claro. Y a más alejados de las artes. Pero debemos, constantemente, empalmar con los ciudadanos que les importa nuestro valor de marca para las artes. Ciudadanos, estos, que forman parte del grupo/organización: los mimamos. Emocionalmente. Con lo que les presentamos. Queremos que se sientan bien en todo lo que les ofrecemos. Queremos superar sus expectativas. Queremos que estén fascinados con lo que les ofrecemos y en el cómo lo hacemos. Y queremos, todo esto, hacerlo mejor que otros grupos/organizaciones para las artes. Con notoriedad. Con ímpetu. Con entusiasmo. Mientras, iremos a más: creceremos. Incorporaremos a más ciudadanos.

Para conectar, para mantener, para crecer, hoy cualquier grupo/organización para las artes debe conocer y comprender constantemente –¿recordáis?-lo que ocurre: los ciudadanos viven en la incertidumbre, la inseguridad, la vulnerabilidad, en el paro y el empobrecimiento. Y en el deseo de superación, de construcción de otro estilo de vida, de otro futuro. Ha crecido, preocupantemente, el sentimiento de inestabilidad asociado a la desaparición de puntos fijos en los que situar la confianza. La confianza en uno mismo, en los otros, en las organizaciones, en la ciudad/mundo, decrece. Bauman lo cuenta con precisión en su continuada metáfora de modernidad líquida: todo cambia, todo es precario. Trabajemos desde este paisaje realísimo, actualísimo. Desde aquí, artes no para la seguridad: para la convivencia, la esperanza, la autoestima, la cooperación, la civilidad, el optimismo, la vida en profundidad. No queremos regresar a lo sólido. Fue. Pero en lo líquido, navegación con rumbo, con marca, con sentido. ¿Estamos aquí? ¿Estamos aportando en los tiempos de la gran transformación?

¿Disponemos de una base de datos y perfiles de todos los ciudadanos que están con nosotros? ¿Les mandamos frecuentemente las ofertas de apuestas y servicios, les indicamos que son relevantes para nosotros? Cada ciudadano es cada ciudadano. ¿Atendemos a sus quejas? Son una bendición para la mejora y el despertar constante del grupo/organización.

**Competencia cooperante.** Competencia es palabra malsonante para demasiados grupos/organizaciones para las artes. Son las tontas, las terminadas. Estamos en competencia con otros grupos/organizaciones para las artes. Y las que trabajan para la cultura en general.

Todos estos grupos/organizaciones son una bendición: son puntos de referencia para afilar nuestras debilidades, valor de marca, servicios, comunicación. Debemos conocerlos. Permanecer alertas. Para hacerlo mejor que ellos. O muy diferente. Queremos ser lo más: en valor, en vida con cultura desde las artes. Los otros grupos/organizaciones nos ayudan a posicionarnos mejor y a hacerlo mejor. Son reto.

Y vamos a colaborar con todos, pero con más intensidad con los mejores. Vamos a trabajar en red para dar a conocer lo que hacemos los grupos/organizaciones para las artes en una ciudad. Para coordinar programas y actuaciones. Una cooperación eficaz, para la acción. Sin trabajo en red, no sólo nuestro grupo/organización no crecerá: no llegaremos con fuerza e ímpetu a los ciudadanos. No les contaremos, por ejemplo con campañas emocionantes, lo que hoy aportan las artes para su vida. Sin red somos una isla. Magnífica, seguramente. Lo importante es el archipiélago conectado. Archipiélago o red y competencia no se excluyen: se potencian.

Frente a los grupos/organizaciones parecidas potenciaremos una clara estrategia de diferenciación en valor de marca, apuestas y servicios, comunicación, trato, estilo, precios... La mejor manera de marcar diferencias con un competidor es mejorarse enormemente. Trabajar más duro. Queremos estar entre los primeros en confianza ciudadana. Y que nos imiten.

Seamos distintos. O seremos extintos.

**Innovación.** Si los grupos/organizaciones para las artes no innovamos es que estamos dormidos, apelmazados, enfermos. Debemos innovar tremendamente en cómo fijamos, con un lenguaje actual, el valor de marca: que muestre, brillantemente, sentido ético para la vida compleja, abierta al futuro. Un valor, pues, potente, atrevido, desbordante de civilidad, de sentido, concretado en una frase, una propuesta, inquietante, atrayente y corresponsable. Y debemos innovar para desarrollar apuestas y servicios nuevos, diferentes, diseñados con atrevimiento, jamás monótonos, con impacto. Debemos innovar en comunicación: jamás estereotipos, insustancialidad, lo simplemente correcto.

La innovación apuesta por ideas y estilos avanzadas: dos pasos siempre por delante de las necesidades y retos de los ciudadanos. Desde aquí, desarrollemos servicios o propuestas con un óptimo concepto, analicemos su fuerza y viabilidad, produzcamos un prototipo y experimentemos. Y lancemos la apuesta o el servicio superbién.

Lo que era hace años la calidad, hoy es la innovación en un entorno para las artes en que todo es más de lo mismo, siempre igual. Con un tufo de internacionalidad plano. Repetitivo. Modas, no. Lo genial está en combinar calidad constante e innovación inteligente discontinua.

Para la innovación nos hemos de atrever. Y apostar por creatividad profunda para que todos se impliquen: estemos en tensión. La innovación cero comporta resultados con tendencia cero.

La creatividad, tan propia de los grupos/organizaciones para las artes, a menudo no se nota. No podemos continuar así: debemos apostar por ser únicos. Debemos buscar nuevas ideas, favoreciendo a los más creativos. No sólo a los más eficaces.

Innovación, además, centrada en apuestas y servicios que planteen y faciliten pistas a necesidades ciudadanas. Desde las artes. Con éxito. Deslumbrantes. Que anuncien una nueva categoría para contagiar arte, sentido en la vida cotidiana de los ciudadanos de base, a menudo repetitiva, aburrida.

Toda apuesta o servicio será, pues, una propuesta súper sugerente que hará que los ciudadanos se acerquen, hablen de él, corra el boca/oreja. Así el grupo/organización crece en credibilidad: que los otros hablen de nosotros. Nos recomiendan: *que nadie se lo pierda*. Porque es una experiencia única.

Una apuesta o un servicio radicalmente innovador, pero, no puede lograrse en un plis/plas. Pide diseño: tiempo. Creatividad. Y pide, también, conceptualizarlo y contrastarlo con los ciudadanos. No es la manera habitual de trabajar de artistas, comisarios/curadores, grupos de teatro, directores de cine, programadores de música... Pero debe serlo del equipo de la organización para las artes.

Innovación, finalmente: cualquier grupo/organización para las artes debe tirar a la papelera sus apuestas y servicios antes que lo hagan los ciudadanos y opten por otros, competentísimos.

Tengamos, pues, presente los costes de lo que no hacemos y deberíamos hacer.

**Consultores.** Todo esto –y lo que sigue- a menudo un grupo/organización para las artes no puede hacerlo solo. ¡Ojalá! A menudo necesita soportes externos: de consultores. Pero no teóricos: prácticos, por favor. Pagadles por resultados, no por horas de bombardeo retórico. Consultores que hagan, simplemente, las preguntas adecuadas. Hay demasiados cínicos en el negocio de la consultoría. Y para las artes, demasiados además incontinentes en verborrea críptica. Una visión externa, decidida, facilita encarar

monotonías: reimaginar y reorganizar el grupo/organización para las artes con contundencia.

**Orientación al ciudadano.** El grupo/organización para las artes debe organizarse para que el equipo de equipos sea espléndido: esté conectado con los ciudadanos y le ofrezca siempre el mejor valor y servicio para que las artes formen parte de sus vidas. Cada uno debe esforzarse por conectar, por atender, por mimar a los ciudadanos. Siempre, con amabilidad. Facilitando que cada uno, cada conjunto que nos visite, halle en lo que proponemos un trato personalizado. Exquisito.

¿Qué quieren los ciudadanos en artes? ¿Qué no quieren y deberían querer? ¿Por qué pasan de ellas? ¿Qué no les ofrecemos y deberíamos, ya, presentar? ¿Cómo lo ofrecemos? ¿Les encantamos? Son preguntas al corazón de la orientación al ciudadano para que las artes no sean un adorno, un día de fiesta en su vida: formen parte de su cotidianidad semanal, sean experiencia esperada.

Todavía demasiados, en los grupos/organizaciones para las artes, parten de un servicio/acción que han diseñado ellos –los divinos, los sabedores de todo, los geniales- y lo ofrecen a los ciudadanos con una fuerte o nula comunicación. No va. Ya lo sabemos. No va porque los ciudadanos están al final cuando deben estar en el inicio. Los ciudadanos al inicio es la revolución. Es no otro enfoque: es la única manera de trabajar en artes. Aunque a algunos directivos y políticos les de un ataque: ellos no son lo primero. O dicho de otra manera: impiden, con sus delirios y tonterías, que los ciudadanos nos prefieran. Cambiadlos.

**Organización.** Existen –adapto a Kotler- cuatro tipos de grupos/organizaciones para las artes: las que hacen que las artes lleguen a los ciudadanos, las que miran como las artes llegan a los ciudadanos y se suman, las que miran como las artes llegan a los ciudadanos y se quedan paralizadas, y las que ni se dan cuenta que las artes llegan a los ciudadanos. Está bárbara la clasificación. Y la pregunta inmediata es la siguiente: ¿qué tipo de grupo/organización somos, sinceramente?

No os engañéis. Sólo son necesarios quince minutos de visita a un grupo/organización para las artes para notar si están vivos, semivivos, muertos o desaparecidos. En el último minuto de visita algunos grupos/organizaciones me sueltan la pregunta: *¿cómo hacer para que esto cambie, sobresalga, seamos referencia?* La respuesta correcta, base, es ésta: un grupo/organización para las

artes permanece, brilla, avanza, siempre que ofrezca un valor clave para la vida de los ciudadanos y lo presenta con atracción, con rotundidad, con innovación, con comunicación, desde el diálogo con los ciudadanos. Más: y marque tendencia. A saber: sea referencia en la ciudad. Con unos imprescindibles servicios atractivos.

Detrás está un grupo/organización para las artes emprendedor, lleno de energía y pasión por crear algo nuevo, por empujar vida ciudadana creativa, por estar donde la ciudad tiene sus puntos flacos y sus puntos fuertes. Con riesgo. Lo otro –el dinero, el prestigio...- vendrá después. Algo nuevo y trabajo, trabajo, trabajo. Con método. Sin perder nunca el espíritu emprendedor, desde las ideas de todos.

**Método y dirección.** El gran Peter Druker, gran amigo de Kotler, afirma: *el noventa por ciento de lo que llamamos "dirección" se concentra en poner impedimentos a que se hagan las cosas.* Lo he constatado en mi vida organizacional a menudo. Estos directivos son, en el mejor de los casos, administradores.

Los directivos que necesitan los grupos/organizaciones para las artes dedican tiempo a las personas del equipo, identifican oportunidades, acompañan, desarrollan visión, establecen resultados, optan por la innovación y facilitan método de trabajo, lo deciden todo desde el valor de marca y implicando a su gente... Son directivos que practican cotidianamente, lo que propone Santa Gestión Relacional y Responsable: hacerlo todo a través de otros. Son directivos, gerentes, facilitadores, líderes. Siempre en equipo de equipos.

Los directivos del ochenta por ciento de los grupos/organizaciones para las artes no están en esta tesitura: se apoyan en órdenes, en el control y no facilitan metodología. Porque no saben dirigir una organización para las artes.

El método para producir los servicios, para fabricar todo lo que se hace en el grupo/organización para las artes que los óptimos directores facilitan al equipo de equipos de la organización, es aparentemente sencillo. Y sólo tiene una norma: seguir el proceso. Porque el orden de los factores estará totalmente al servicio para las artes con los ciudadanos. La segunda tarea de un directivo es lograr que todos trabajen así. La primera, también, óptima relación personal: liderazgo relacional.

Éste es el pentagrama del método que cada grupo/organización para las artes moldeará, adaptará, a su estilo, a su manera de hacer, a su propuesta para las artes con los ciudadanos. Con orden y creatividad. Con coherencia y pasión.

Este método no es otro que el Marketing Relacional de Marca y Servicios para las Artes: es, ante todo, una manera de pensar, de enfocar la creación y la gestión. Es una manera/método de trabajar. Una manera de pensar y trabajar en los grupos/organizaciones para las artes que parte, siempre, -soy pesadísimo, lo sé- de los ciudadanos: de cómo viven y cómo les gustaría vivir. Esto es marketing: método actual de crear y producir marca y servicios/propuestas de teatro, danza, exposiciones, conciertos, museos, cine, foros... desde y con los ciudadanos: para que sus vidas, desde las artes, tengan mayor apertura, creatividad, convivencia, orientación ética, libertad, solidaridad...

Problema grave de los grupos/organizaciones de marca con servicios para las artes: poseen —más o menos— un método de trabajo artístico. A menudo difuso. Pero carecen —y han despreciado a menudo hasta hoy— cualquier método de trabajo de gestión responsable, compartido. Les parecía que esto de preocuparse de públicos ciudadanos, de los recursos, del dinero, del llenar espacios era —es todavía para algunos— una actividad menor. Algo sucia. ¡Que mancha su arte! Esto terminó. Su método era el único posible: ¡la inspiración, el duende, el soplo! Genial. Pero, después, ¿qué? Después improvisación o el *entre todos lo haremos todo* bajo los caprichos del divo de turno. Esto no es método o gestión: es dictado para derrochar recursos o asegurar fracaso.

Creatividad y gestión andan, hoy y felizmente, cruzadas. El resultado es conocido: éxito de públicos ciudadanos. De ciudadanos que optan por las artes. Y no sólo por el consumo. Apuestan por servicios de artes: que les digan. Apuestan por marcas de valor: por nuestro grupo/organización. Quieren calidad. Quieren apuestas y servicios de artes de confianza: desde los que entender mejor y plantear mejor la vida personal y común, tan compleja, tan cambiante.

La palabra marketing, usada en el santuario de las artes, todavía suena a mercado. Nada más tonto. Marketing, como método de gestionar valor y servicios para las artes, sólo significa empezar —siempre, siempre— a trabajar, a crear, desde fuera del grupo/organización: *desde* los ciudadanos y con los ciudadanos.

Voy a describir el proceso, su secuencia.

**1. La visión.** La visión empieza por estar informados de lo que piensa y preocupa en su vida y en sus opciones para las artes, la ciudadanía. Debemos estar súper atentos al entorno líquido. Y, muy especialmente, comprender la ciudadanía a la que nuestro

grupo/organización dirigirá sus apuestas y servicios. No podemos, aquí, conformarnos con obviedades, tonterías de divulgación, tópicos típicos y frases hechas. Hemos de invertir tiempo, energía, contactos y economía en esto. Nos va, en ello, la vida. Hemos de saber, con claridad, por qué los ciudadanos quieren más la tele que el teatro. O por qué les aburre nuestro museo. O la danza contemporánea no es, todavía, apreciada por muchísimos. Hemos de conocer por qué valores apuestan en sus vidas. Y por los que quieren apostar. ¿Son felices? Ésta es la pregunta. ¿Qué desean para incrementar su felicidad?, lo es más, todavía. ¿Por qué no optan por las artes? Es una pregunta que pide análisis y respuestas. No de algunos: del equipo.

La visión necesita, además, disponer de información actualizada sobre la tendencia actual y próxima en artes escénicas, gráficas, audiovisuales... O lo que es lo mismo, hacia donde apunten los valores y los servicios —las ideas y propuestas— de los mejores grupos/organizaciones para las artes. De la ciudad. Y del mundo ya global. Porque queremos artes en competencia: medirnos con los mejores de nuestro nivel. Y el superior. ¿Por qué no? Quien no apunta alto se queda en la mediana mediocridad.

Debemos buscar información sobre qué usan y apuestan los ciudadanos en artes. Masivamente. Y selectivamente. Qué echan de menos en la oferta de artes en la ciudad. Será, ésta, información privilegiada para crear apuestas y servicios o para reinventar nuestro grupo/organización.

Debemos conocer, también, qué no logran las artes y sería urgente que practicasen: cómo lograr que los ciudadanos lean más libros y bastantes de poesía, que cada mes visiten una expo o un museo, estén en el teatro y opten por una propuesta de danza, cada quince días hagan cola para una peli con fuerza, cada año se apunten a un curso sobre el pensamiento actual... Todo con sentido, todo con horizonte de vida. Ésta es otra dimensión de trabajo fundamental: crear necesidades de artes.

Debemos —y aquí paro— conocer cómo se lo montan, internamente, los grupos para las artes que consiguen lo que se proponen, que obtienen contrataciones para actuar o estar fuera de su ciudad, los que prolongan sus apuestas y servicios largas temporadas porque los ciudadanos los llenan, salen en los papeles y la caja audiovisual... No podemos ser miopes. Peor, ciegos. O lo que es lo mismo: estar encerrados en nosotros mismos, en nuestro grupo/organización, nuestra profesión maravillosa o nuestros espectáculos únicos. O, peor, en nuestros problemas. Ya no.



Desde aquí, abiertos, debemos fijar nuestra visión: dónde queremos estar en ocho/diez años como grupo/organización para las artes, qué queremos conseguir. Discutámoslo y acordémoslo con rotunda claridad. Por escrito: treinta líneas. Ni una más. Es nuestra propuesta rotunda y segura, ambiciosa: sabemos dónde vamos. Es mucho. Y es fascinante. Transformemos es reto en resultados. Con tiempo, trabajo y pasión.

**2. La misión.** Es a partir de toda esta información actual y de futuro, cualificada, discutida y trabajada por todo el equipo/organización a través de un trabajo que facilite consenso y toma de decisiones con una cierta rapidez –qué queremos en el horizonte-, que el grupo/organización elabora y fija la misión. O la reinventa. A saber, en resultados: lo que es y hará en los próximos cuatro años. Nítidamente. Rotundamente. Sin excusas.

La misión, en su materialidad, es una pequeña frase —*logos*: propuesta proclamada de acción— que explica con claridad entendedora para los ciudadanos, nuestro voluntariado y socios..., lo que hacemos, lo que somos y seremos próximamente. Nos hace atractivos, deseables, únicos, imprescindibles. Nos identifica. Es nuestro posicionamiento contundente que late en medio de la ciudadanía incitándola a acercarse, con confianza, a lo nuestro: a las artes desde nuestra singularidad y especificidad. Late en las mesas de las organizaciones que nos ayudan, con las que estamos en red. Late en las mesas de contrataciones, incitándoles a preferirnos. Late en los que van a facilitarnos recursos, economía...Y late en el corazón de los ciudadanos que ya están con nosotros y en el corazón de todos los que se acercarán porque les parecemos básicos para sus vidas.

La misión concreta la visión para los próximos cuatro años. La misión, pues, siempre es acción: debe realizarse. Es horizonte e imperativo.

La misión es el resultado de trabajar y cruzar lo que los ciudadanos desean, esperan. Lo que nosotros queremos, nos apetece –la visión-, lo que nos ha impelido a meternos en el mundo de las artes y nos ha juntado en grupo. Y —una dosis de realidad va muy bien aquí, en el campo de las artes— lo que podemos hacer. Si, repito, cruzamos estos tres segmentos, en el punto medio aparece, nítidamente, la propuesta rotunda de la misión: lo que somos y vamos a hacer, el estilo con que vamos a trabajar las artes en los próximos cuatro años. La misión empieza a concretar con resultados la visión. Quince palabras.

La misión, como acción, impone sus reglas. Decidida, fijada, nos fuerza a cuatro opciones claras. Estratégicas. La primera: la misión nos hace revisar a qué tipo de ciudadanos nos dirigimos: lo trabajaré en el apartado públicos. Nos hace revisar qué tipo de valor de marca proponemos para la vida de los ciudadanos y como faro que oriente todas nuestras decisiones. Lo trabajaré inmediatamente. Nos hace replantear qué apuestas y servicios ofrecemos. Lo trabajaré en el apartado catálogo de servicios/productos e ideas útiles. Y nos impone —seguro— cambios en la organización: lo trabajaré en todo el texto. Pero, en especial, nos impulsa a estar siempre despiertos, emprendedores, para optar siempre por la calidad emocionante en los resultados tangibles y la reingeniería con que se cierra esta propuesta de trabajo en servicios para las artes.

**3. Más sobre el valor de marca y otros ejemplos.** Con la misión concluye el trabajo para fijar qué hace y hará un grupo/organización para las artes. Pero hoy no es suficiente. La propuesta de la misión, con ser concreta y clara, queda interna, fría. Necesitábamos un último paso: destilarla en un valor contundente, emocional, innovador, espléndido, éticamente imprescindible. Que los ciudadanos interioricen, recuerden, les encante, les atraiga. Es el valor de marca desde el que el grupo/organización tomará todas las decisiones, marcará su ruta, firmará todas sus comunicaciones, mantendrá cohesionado y activo el grupo/organización y asociará a una multitud de ciudadanos y otros grupos/organizaciones junto a él.

No es, el valor de marca, jamás un eslogan. O una frase linda: es el corazón del grupo/organización, nos define, nos impulsa a lograr que el valor se convierta en vida cotidiana de los ciudadanos con los que compartiremos el grupo/organización a través de las apuestas y los servicios.

Los ejemplos, aquí, son indispensables. Presento, otra vez, un listado de valores de grupos/organizaciones para las artes con fuerza. Son brújula, norte, ruta, vida, tinte, luz. Son organización. Y serán vida de ciudadanos actualizada: estilo de vida desde las artes.

En su definición, desde la visión y la misión, talento, lucidez, competencia y atrevimiento: ¡somos nuestro valor! Por él nos valoran todos, si lo incorporan a la vida cotidiana, empujándola a un horizonte deseado. Imprescindible.

Para un teatro: **UN ESPACIO PARA REINVENTAR LA VIDA**

Para un museo: **LA CREATIVIDAD NO ES OPCIONAL**

Para un departamento gubernamental: **ARTES PARA LA CONVIVENCIA EMPRENDEDORA**

Para un grupo/organización asociativo: **ARTES QUE FACILITAN RESPIRACIÓN DESDE LA CREATIVIDAD COMPARTIDA**

**4. Planificación.** Con la visión, el grupo/organización está bien situado en la velocidad para la cultura actual. Con la misión, hacemos una propuesta interesante, sugerente, concreta, útil, para los ciudadanos. Desde las artes. Como grupo/organización de artes somos propositivos. Tenemos lo nuclear. Y diferencial: nuestro posicionamiento tiene fuerza, energía. Atrae. Y lo condensamos en el valor de marca. Vamos, ahora, a desarrollarlo. Tenemos el núcleo de lo que somos y seremos: la idea clave, identificadora, de nuestra marca. Sabemos cómo queremos que nos conozcan y comprendan: facilitamos a la ciudadanía algo nuclear. Nos darán su confianza: somos un grupo/organización de hoy con propuestas de artes fundamentales para hoy/mañana.

¿Qué significa planificación? Muy sencillo: volver a mirar fuera del grupo/organización para ver, anotar y analizar, bloc en mano, minuciosamente, técnicamente, todas las oportunidades que tenemos para estar presentes, desde nuestro valor de marca, entre los ciudadanos. Desde lo que somos: desde nuestro valor de marca. Acostumbramos, los grupos/organizaciones para las artes, a mirarnos demasiado a nosotros mismos. Somos narcisos. Nos encerramos, en demasía, sobre nuestros problemas y creaciones. Y vemos el exterior hostil, borroso. O demasiado expectante por lo nuestro. El exterior no está más allá, tras la puerta: está aquí, en medio del equipo, en la mesa de las discusiones y las decisiones.

El exterior, la gente, es para quienes trabajamos. Es nuestra razón de ser. Comprendámoslo: que es muy diferente del simple conocerlo. Sepamos cómo está y quién es. Qué espera de nosotros. O qué dice no esperar y no querer, cuando está sediento. Un ejemplo, aquí, significativo. Personalmente creo que todos los ciudadanos aburridos, pasivizados, ante la luz mortecina del televisor o pendientes ya enfermizamente del móvil y la red telemática, soñolientos, con un trazo de melancolía, de espera desesperada en los ojos, quieren ser despertados, seducidos, disparados por lo que ofrecen las artes que son, siempre, vida en raptó, vida otra, vida efervescente e interrelacional creativa. No creo que quieran reducir sus vidas a la supervivencia: a la monotonía de la mediocridad, la dependencia, alimentada por la estupidez continuada de propuestas desactivadas o tontainas.

Anotemos, pues, conjuntos más o menos homogéneos de ciudadanos a quienes, seguro, pueden interesar el valor de marca de nuestro grupo/organización, nuestra propuesta. E interesarán nuestras apuestas y servicios. Anotemos estos conjuntos con su nombre sugerente: *ciudadanos para los que la vida no tiene sentido, ciudadanos que está por otra vida y otro mundo, ciudadanos que anhelan creatividad en su vida monótona, ciudadanos que desean convivir desde la ética común de las culturas en los tiempos de la globalización y la gran transformación, ciudadanos que en su estrés y velocidad quieren espacios para repensarse...* Para mí estas son las necesidades y retos para apuntar. A priorizar. A trabajar y proponer sugerencias desde las artes. O, ya más en la sintonía de las opciones para las artes, *ciudadanos que jamás leen un libro, ciudadanos que gustan de teatro que plantee temas de rabiosa actualidad, ciudadanos que sólo van al museo en tiempos de vacaciones y fuera de su ciudad, ciudadanos que hartos del ruido de las músicas actuales vuelven a la melodía, ciudadanos que optan por una creatividad de frontera y aman la danza contemporánea o ciudadanos que la detestan porque les parece una contorsión esquizo-abstracta...* Son sólo ejemplos. Sugerentes. Descifran. Comprenden. Señalan. Insinúan donde estar rotundamente.

Anotemos cuatro, seis, dieciséis, conjuntos de ciudadanos a los que puede interesarles nuestro valor de marca con sus apuestas y servicios de música, teatro, danza, pintura o diálogo entre las culturas. Y anotemos, también, cuatro, seis, dieciséis, conjuntos de ciudadanos a los que nuestra manera de entender y presentar la música, el teatro, la danza, la pintura o el diálogo entre las culturas, bajo la luz de nuestro valor de marca optado, no les gusta nada. O poco. O les horroriza. Y queremos seducirlos. Queremos compartir con ellos lo que hacemos. ¿Cómo son, por qué nos quieren o les parecemos simplemente estúpidos?

**6. Priorización.** Mirar fuera. Estar fuera. Trabajar y decidir desde fuera. Ésta es la manera de trabajar en artes. Para, después, tomar decisiones dentro: para todos y cada uno de los conjuntos de ciudadanos que hemos analizado, ¿tenemos los suficientes recursos en nuestro grupo/organización para ofrecerles apuestas y servicios de artes? Hemos de ser, aquí, crueles. No podemos optar por conjuntos de ciudadanos con deseos/necesidades que no pueden ser abordados desde nuestro grupo/organización, que superen nuestra capacidad. Lo dice el sentido común: quien mucho

abarca, poco aprieta. Quien se plantea una tarea que lo supera infinitamente, se hunde estrepitosamente.

Es el momento, pues, de equilibrar posibilidades o necesidades/oportunidades de ciudadanos, con las capacidades de nuestro grupo/organización: es el momento de priorizar las oportunidades, los conjuntos de necesidades ciudadanas, donde vamos a estar presentes con nuestro teatro, danza, música o pintura y poesía: con nuestro valor de marca.

Sentido común. Si somos un pequeño grupo de teatro o música, vamos a apostar por un conjunto o unos conjuntos de ciudadanos no muy grande. Si somos un museo importante vamos a priorizar un amplio conjunto de ciudadanos: los que pasan como turistas por la ciudad, los que están en la universidad, los que buscan propuestas para su fin de semana con alta creatividad, los profesionales emergentes, los que no pueden vivir sin el arte, los de los barrios alejados...

Planificar significa decidir a qué conjunto de ciudadanos nos dirigimos, queremos que usen nuestra propuesta. Y lo harán. Todos. O casi todos. Hoy —los tiempos han cambiado rotundamente— un grupo/organización para las artes no puede esperar, confiando en la suerte, a ver si sus apuestas y servicios se llenan, están medio vacíos o los ciudadanos pasan. Estos grupos/organizaciones son ya caducos, estériles, absurdos, prehistóricos. Su futuro está clarísimo: la tumba. Si sus presupuestos les llegan del gobierno —o son la misma administración—, desaparecer es difícil: los llenará el polvo del olvido ciudadano y las quejas de lamento de sus directivos, aullando que no los comprenden, se han quedado sin recursos económicos... Sí que los comprenden los ciudadanos: los meten en la papelera de los estúpidos, los innecesarios.

Terminarán desapareciendo. Por higiene pública. Desde el marketing relacional, seguro y desde el inicio, un grupo/organización para las artes ya sabe la cantidad y el tipo de ciudadanos que lo van a usar, que lo van a querer, agradablemente. Porque él escogió dirigirse y trabajar para estos ciudadanos.

Ha cambiado, aquí, el sentido: hasta hace poco, los grupos/organizaciones esperaban que los ciudadanos acudieran a los servicios/propuestas de artes. Lo hacían poco. O nada. Ahora los grupos/organizaciones los van a buscar: crean y construyen los servicios/ propuestas desde y con ellos. Desde su interés o no interés por las artes.

Planificación: primero, los ciudadanos. Pero priorizando: un conjunto —o conjuntos— de ciudadanos que van a llenar nuestras

apuestas y servicios de artes, atraídos por el valor de marca en primer lugar. Sabemos, desde el inicio de las apuestas y servicios, quiénes son, dónde están, cómo son, qué desean, qué no desean... en el teatro, la música, la danza o la pintura que les presentamos desde nuestro valor de marca. Lo sabemos porque este valor es y será indispensable para su estilo de vida: para su felicidad. Vendrán.

**7. Servicio/producto.** Hagamos una pausa para presentar un tema estrella. ¿Qué es un servicio? Es la propuesta, la respuesta, la idea útil —la obra de teatro o danza, la exposición o el libro, la campaña de lectura o acercamiento de la pintura XXX a las amas de casa y los oficinistas— que el grupo/organización traza sobre el conjunto de un deseo/necesidad o varios. Para *los jóvenes adolescentes que no leen* —necesidad— les ofrecemos —servicio— en la biblioteca un conjunto de *novelas donde la música y el amor, las relaciones intergeneracionales...son vida deslumbrante* y que serán presentados por diferentes grupos de música rock o rap de la ciudad. Para un conjunto de *ciudadanos que cree que la corrupción es algo moderno*, nuevo, una de las manchas de nuestras instituciones públicas, nada mejor que plantearles —servicio— *Timón de Atenas del siempre contemporáneo Shakespeare...*

Yo opto, en este texto, por la palabra servicio frente a la de producto: servicios para las artes frente a productos artísticos. Lo hago porque servicio pide y exige siempre, de una manera rotunda y personalizada —aunque esta personalización será para miles de ciudadanos—, la relación directa, de tú a tú, entre grupo/organización que decide, crea, construye y ofrece el servicio —a saber, la respuesta, la obra, la apuesta, que casi siempre acompaña en el texto a servicio para darle más fuerza de proyecto compartido— y el conjunto de ciudadanos que lo usa, lo acoge y lo convierte en alimento de despertar para recualificar la vida. En servicios siempre existe la correlación, el intercambio, el diálogo: la apuesta por más valor. Y la emoción en directo: el contagio íntimo. Productos artísticos, sin que de entrada tengan connotación peyorativo, con las industrias mal llamadas culturales se han convertido en objetos para comprar: de estantería. Así, cuando se habla de cultura de las artes o de cultura, se pone el acento en cuántos libros, discos, cds, entradas... se han vendido: lo económico domina por sobre la creatividad ética que facilita cambios de comportamiento y pensamiento, mejoras personales y sociales. Lo financiero infecta también la cultura desde las artes. Personalmente me horroriza. Es como si en salud o educación solo

nos preocupara, prioritariamente, lo económico. Debe preocuparnos, pero después: no como baremo primero para evaluar resultados: ciudadanos con educación emprendedora y salud para todos cualificada. La cultura desde las artes es un servicio público: no un producto para el mercado.

Un servicio/apuesta para las artes lo hemos de planificar, de producir, de comunicar. Pero —y aquí reside el reto en servicios de artes— un servicio siempre empieza en el momento de uso. Así, una obra de teatro o música, de danza o cine, de pintura o literatura, empieza cuando el ciudadano de un conjunto priorizado llega al teatro, al cine, al museo o abre el libro. A partir de aquí se establece una relación, una narración, entre el grupo o el pintor y escritor con el ciudadano que tiene un primer final con el fin de la obra, del servicio. Pero que después continúa: el ciudadano queda pensando, toma decisiones para su vida, lo habla con otros, cambia algo. Responde. Todo servicio para las artes sólo concluye con la respuesta activa o pasiva de cada ciudadano. Tener presente esto transforma muchas maneras de trabajar poco personalizadas, nada ciudadanas.

En esta relación nos lo jugamos todo, sin pruebas, sin red: o le llegamos al ciudadano o no le llegamos. O le encanta y confía en nuestra marca. O le desencantamos y desconfiará de nosotros. O descubre el valor significativo del arte en nuestro servicio/apuesta, lo experimenta vitalmente, le llena y está entusiasmado. O se aburre, no entiende nada y se va decepcionado. O hay servicio/apuesta o no lo hay: un poco de servicio es un desastre de servicio.

Servicios/apuestas, pues, para cada deseo/necesidad ciudadana priorizada en la programación: vamos, ahora, a proponer una respuesta, una propuesta. Un servicio, en lenguaje de marketing.

### **7.1. Creatividad diferente: creación e innovación.**

Apuesta/servicio en artes: momento, pues, de absoluta creatividad. De raptó. De genio. Para pensar y reinventar, para un conjunto de ciudadanos concretos, la obra de teatro, la expo o el ballet, si está escrita, tenemos pinturas o disponemos de partitura o coreografía. Momento —largo— para inventarla. Sin hacer rebajas en su concepción. Apostando por la creatividad infinita y multiforme del arte que se enfrenta a retos ciudadanos: no por el quedar bonito. Esto es decoración. Momento para pensar el ritmo de unos conciertos o unas exposiciones bajo la luz propia del calor de marca de la organización. Jamás pueden ser conciertos/ exposiciones frías, yuxtapuestas. De supermercado internacional. A la moda dictado por críticos abstractos. ¡Son los de nuestra marca! Deben

tener nuestro sello. Nuestra diferencia de valor: los ciudadanos esperan de nosotros respuestas, apuestas/servicios de genio. Lucidez. Otra mirada. Jamás más de lo mismo, lo que está en los stocks de los contratadores.

Recuerdo, con espanto, unas declaraciones del director del Festival de las Artes para el Fórum 2004 en Barcelona, centrado en las condiciones de la paz, el diálogo entre las culturas y el desarrollo sostenible. El tal director decía que él no iba a pedir a los grandes que crearan para estos temas básicos para la vida de hoy: se limitaba a programar lo que estos genios ya tenían en cartera. Riguroso y lamentablemente cierto. Un director, éste, que se limita a rellenar burocráticamente casillas en el programa del festival con un buen lote económico para hacer estupideces. Todavía estamos aquí. Lamentablemente.

La programación, vista después en el programa del Fórum, muestra sólo que se ha tirado de talonario: la mayoría de espectáculos, de propuestas, nada tienen que ver con la paz, la sostenibilidad y el diálogo entre las culturas. Fui a pocos: sólo a los imprescindibles, los que me aportan. La lista de estrellas divinísimas me produjo escozores. El responsable se cree dios. Y lo más grave es que la dirección del Fórum se lo toleró. No llenaron. Todo era confuso, de nuevo rico, sin idea, sin gracia: ¡sin los valores del Fórum, mayormente! Un festival anémico. Deslavazado. Prescindible.

En la apuesta para el servicio todo debe ser mágico, reencantante: momento definitivo de la creación. Aquí no puede haber el *pompier* manierista, propuesta estereotipada, en el que hoy están las artes. Es puro aburrimiento: entretenimiento. A menudo, además, carísimo. Hemos de optar por la capacidad de asombro: por renovar el horizonte de la vida, del mundo, desde el afrontar necesidades y retos actuales de ciudadanos concretos. Hemos de inquietar. Somos zozobra, pregunta, desafío, raptó, diferencia. Hemos de ser muy buenos. Hemos de pensar servicios/propuestas claves para conjuntos de ciudadanos por los que hemos optado en la planificación, desde nuestro valor de marca. Con rigor. Para cada necesidad, una respuesta de servicio. ¿Cuáles? Lancémonos con innovación y desde la necesidad o reto. Partamos de la gente. Y creemos desde la gente. La gente, entonces, estará con nosotros.

**7.2. Recursos para la fabricación.** Sabemos quienes somos y lo que proponemos desde las artes. Sabemos a qué conjunto o conjuntos de ciudadanos nos dirigimos: por quienes trabajamos, qué apuestas y servicios les proponemos y por qué confiarán en



nosotros. Ahora debemos preocuparnos de los recursos. Recursos que ya tenemos. O seguro que tendremos. Desde ellos hemos priorizado los conjuntos de ciudadanos. Desde ellos hemos trazado la respuesta/s de nuestros servicios para las artes.

Si no los tenemos -¡ay!- es el momento de organizar, con meticulosidad y fijando tiempo, su búsqueda y captura. Sin ellos, lo que queremos proponer a los ciudadanos no es posible. Es puro delirio: no podemos programar.

Si los tenemos, ahora es también el momento de, sabiendo la tarea que nos espera, reordenarlos, revisarlos, valorarlos, evaluarlos y adjudicarlos a las tareas que vamos a emprender.

¿Qué tipo de recursos manejamos? Primero y el más importante: recursos personales. Un grupo/organización son personas, trabajadores. Es equipo. ¿Están preparados para asumir los retos que nos planteamos? ¿Qué se les debe facilitar para que tal sea? ¿Necesitamos gente nueva? ¿Dónde está? Recursos económicos: ¿cuánto dinero tenemos? ¿Cómo y cuando vamos a necesitarlo? ¿Cómo lo obtenemos, por difícil que sea? ¿Cómo vamos a controlarlo? ¿Cómo con menos dinero podemos dar más y mejor teatro, pintura, música o cine? A esto llamamos productividad: menos en más, si se sabe trabajar. Y no sólo en economía. Debemos, además, adjudicar a cada necesidad/respuesta de servicio su presupuesto. Recursos infraestructurales: ¿poseen las condiciones que necesitamos? ¿Cómo vamos a adecuarlos a nuestras actuales necesidades? ¿Cómo lograr un espacio único, atractivo, adecuado, referencial? Recursos de cogestión: hoy cada día más importantes porque la mayoría de las apuestas y servicios que trabajamos y proponemos urgen de la colaboración directa de otros grupos/organizaciones gubernamentales, asociativas, empresariales, de artistas, de asesores, de comunicadores, de ciudadanos... ¿Qué vamos a hacer con cada uno de ellos? ¿Qué ponemos nosotros? ¿Qué ellos? ¿Cómo, todos, tenemos la sensación de que salimos ganando en esta colaboración? El tema de fondo: un grupo/organización para las artes sólo puede funcionar y gestionarse desde la concepción y acción en red. Solo se hunde. Y la red pide maneras de trabajar en diálogo, en cooperación, sumando: equipo de equipos, abierto. Servicios jurídicos: hay leyes que debemos cumplir. Y reglamentos. ¿Cuáles? ¿Qué suponen? Recursos temporales: ¿en qué momento empieza un servicio para las artes renovado o nuevo? ¿Cómo montamos un calendario de fabricación del servicio/apuesta? ¿O en que momento nuestro grupo/organización va a trabajar muy diferentemente porque optamos por otro valor más actual? Recursos... Hay más. Depende

del grupo/organización para las artes y lo que se proponga. El estilo de gestión, por ejemplo, es un recurso. O, clave, el establecer precontratos con contratadores, managers... que forman parte de la red para algunas apuestas y servicios que nos interesa hacer circular más allá de nuestro grupo/organización. Y en las organizaciones para las artes del sector asociativo ciudadano están los voluntarios: cómo los implicamos, cómo forman equipos con talento y decisiones... Son un tesoro: inteligencia para las artes.

**8. Catálogo.** Un catálogo es un conjunto de apuestas y servicios de artes ordenados a través de ámbitos. El catálogo es la piel externa, el cuerpo ciudadano de la programación. Lo que el grupo/organización de artes propone, facilita a los ciudadanos, lo muestra el catálogo de apuestas y servicios a la luz del valor de marca. Y lo muestra con contundencia. Para el despertar continuado de los ciudadanos instalados, en abrumadora mayoría, en la pasividad, en la comodidad del no salir de casa, del optar por tonterías sin preguntas, sin horizontes. O con necesidades y retos que urgen el enfoque creativo de las artes. En definitiva –y en esto son imprescindibles las artes- para abrirse a los otros. El otro siempre es el lugar para el encuentro, el crecimiento personal, la construcción común de la cultura para la ciudad creativa.

Ahora, en el catálogo, el equipo/organización ordena las necesidades/respuestas de la planificación/programación y las presenta con criterio de comunicación: para que los ciudadanos, a quien el grupo/organización opta por dirigirse prioritariamente, se enganchen: les encante, lo comenten con amigos, hallen en él propuestas para lo que les preocupa y anoten en su agenda, ya, días, horas, compren la entrada, hagan la suscripción, reserven plaza...

¿Cómo montarlo? Yo tengo una espléndida colección de catálogos de organizaciones variadísimas que consulto cada vez que debo enfrentarme a confeccionar comunicativamente un catálogo. Lo clave está en la opción por la simplicidad, la chispa, la claridad, los textos sugerentes y nada/nada crípticos, el lenguaje atractivo y seductor, las fotos, la letra grande, los titulares apetitosos, las direcciones y horarios sin errores, la portada con un título que incite a sentarse y abrirlo, la marca del grupo/organización en un lugar preferente, el valor de marca inundándolo todo... En mi libro *La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos* lo cuento con detalle. En *Se acabó la diversión*, también.

Todo grupo/organización para las artes necesita un bárbaro catálogo. Un grupo de teatro o de danza pequeño también. Y un

auditorio, una biblioteca, un museo, un teatro... Todos proponen: crean y facilitan apuestas y servicios desde las artes para la vida de conjuntos de ciudadanos. Más o menos diversos. Más o menos difíciles de hacerles llegar nuestras propuestas. En el catálogo de un grupo/organización pequeño aparece el espectáculo/servicio actual. El que presentaron el año anterior y todavía está en activo. Y los espectáculos próximos. Figura, también, sus cursos abiertos, sus lecturas de textos... Ningún grupo/organización para las artes es jamás monoservicio. Seguro.

¿Qué es el catálogo? Lo que hacemos. Lo que aportamos desde las artes: para quién y cómo. Por tanto, el catálogo son hechos: nuestro trabajo por el que merecemos la confianza de los ciudadanos y de las organizaciones de la ciudad.

El catálogo, en definitiva, muestra nuestro grupo/organización en acción: somos lo que hacemos y de la manera que lo hacemos. Nuestro valor de marca en acción. Atrayente. Contémoslo, pues, bien, con gancho, con singularidad, marcando nuestras diferencias... El catálogo es más que nuestra tarjeta de visita: es nuestra foto, nuestra propuesta para la vida actual. Sólo al oírla uno debe decir: *me interesa. Me apunto. Voy a todo lo que me proponen. Son fantásticos. O ahora los quiero más. O los contrato.*

Nuestro catálogo es nuestra comunicación: nuestro fundamental instrumento de comunicación. Y, como tal, debe respirar nuestro estilo propio. Diferenciado. Atrayente. Seductor. Único. Para los contratadores, el catálogo es la pieza clave. Sólo desde él cualquiera puede entender y valorar nuestra coherencia y nuestros múltiples servicios/apuestas. Todos indispensables: atractivos de públicos ciudadanos.

**8.1. Ejemplo de producción de un servicio para el catálogo.** Ya describí la producción de las apuestas/servicios. Ahora me voy a centrar en un ejemplo concreto para el catálogo y lo que comporta.

Con la producción de un servicio/apuesta entramos en un tiempo de artesanía. Que empieza por el diseño: por el plano del servicio. A saber, público al que nos dirigimos. Y qué le proponemos. Estamos aquí. Es el tiempo del método: del hacer las cosas bien, con orden, con creatividad y rigor. Con pasión y atrevimiento. Con entusiasmo.

Deberíamos emplear el estilo Miguel Ángel. ¿Recordáis? Cuando la Florencia exilia a los Medici y regresa a la República, la Señoría le encarga una estatua conmemorativa. Miguel Ángel, entonces, piensa en el pueblo de Florencia. Tiene una primera idea: esculpir un Hércules. Fuerte. Triunfante. Frente a los prepotentes banqueros. La desecha por otra mejor, más acorde con el pueblo

republicano: un David desnudo, resuelto y tensado en nuevas sensibilidades, que ya está en el mármol blanco de Carrara, abandonado en los entornos del *duomo*, la catedral. Sólo debe quitarle lo que le sobra. Un muchacho osado, desnudo, en el que está el futuro del pueblo de Florencia. El resultado del proceso de su gestión/producción es belleza. Impacto. El pueblo de Florencia se volvió loco: comprendieron el sentido: David era ellos frente al Goliat de los Medicis. Y todos los dominadores. Muchos continuamos fascinados.

Vamos a producir, siguiendo su ejemplo, un festival de danza contemporánea para un público de ciudadanos inquietos. Somos, pues, fabricantes, constructores de apuestas/servicios.

¿Un capricho lo del festival? Empecemos por acercarnos al público priorizado: el público priorizado en la programación apuesta por estar, desde las artes, entre los universitarios algo despistados en cultura, viviendo contradictoriamente la globalización, con un ímpetu de solidaridad en movimiento manifiesto, muy críticos con el mundo y la vida actual, bastantes muy indignados... Queremos estar aquí, con un festival: es la primera apuesta/respuesta.

Este público está en el catálogo: Festival de Danza Contemporánea *para universitarios inquietos*. Ahora el equipo produce el festival. Después, sugerirá una obra de teatro, una exposición. O la programación de ciclos de teatro, danza, exposiciones, conciertos... El método es el mismo.

Lo primero que hará el equipo es meterse dentro de este público para analizarlo con lupa. Para convivir. Para mestizarse con él. Sólo así lo comprenderá.

Para el acercamiento, la mimesis, el marketing de servicios para las artes propone un proceso minucioso que nadie debe saltarse o despacharlo con cuatro tópicos.

- *Público potencial*. Es la necesidad o reto seleccionado en la planificación: *universitarios inquietos*. Si profundizamos en el comprender este público sabremos que *les encanta la disco pero casi desprecian la danza contemporánea*. Es un público claro. Identificado. Ya muy preciso.

¿Cómo son estos universitarios, este público? El grupo quiere llegar a ellos. Quiere hacer danza *con* ellos. En especial. Quiere que asistan a su festival. Más: quiere que les encante la danza contemporánea. Por ello, analiza este público, haciéndole un retrato robot contrastado. Trabajado por el grupo.

Lo hace, para conocerlo, a través del *carnet de identidad*: media de edad, media de sexo, media de situación socio/cultural/económica. Y cantidad, lo más exacta posible. Tiene,

aquí, el primer trazo. Inanimado. Después se mete en su interior con el  *carnet de estilo de vida*: frente a la danza contemporánea, en especial, pero también frente a la cultura, frente a lo contemporáneo, frente a la vida en globalización y en tiempos de transformación, frente a la vida en estrés y vulnerable, actitudes, costumbres, usos, puntos de información, valoraciones, horizontes, deseos...

Se debe, en los carnets, invertir energía y tiempo. Debemos buscar, cada uno, información. Y compartirla, consensuándola. Pintando el retrato del público ciudadano con precisión. Tenemos un retrato blanco y negro elaborado por el equipo.

- *Público segmentado*: Vamos a introducir color: vamos a comprenderlo. ¿Cómo? Segmentándolo. Cuando hemos analizado desde el  *carnet de estilo de vida* el público, seguro que han empezado a aparecer subsegmentos, subconjuntos o subpúblicos. Hay diferencias. Porque las personas, a pesar de una primera homogeneidad, somos diferentes. Vamos, pues, a segmentar el público.

No hay normas. Debemos optar por grandes segmentos significativos dentro de la unidad del público. Segmentos que son color: el conjunto de segmentos es una foto en color del público que nos interesa.

Tal vez, en la segmentación, en el público potencial de los universitarios aparezcan segmentos de  *universitarios que han tenido una primera aproximación poco intensa a la danza contemporánea*. Están  *los que por estudiar artes están muy cerca de ella, pero la desconocen*. Están  *los que van a la disco y danzan horas y horas desajustados en un ambiente de música última y jamás han estado en los espectáculos de danza contemporánea*. Están  *los que están convencidos que la danza contemporánea es la de los que no saben clásico*. Están  *los que lo moderno les parece un horror*. Están  *los que lo contemporáneo —excluyendo la danza— constituye su vida en vanguardia...* Si afinamos la lupa de la comprensión, están  *los que la vida les parece un movimiento absurdo y sin sentido*, están  *los que los años de la uni se les antojan y viven como un tiempo extraordinario para descubrir el mundo y la vida en todos sus movimientos posibles*, están  *los que la perspectiva del trabajo precario y el proyecto de emancipación personal les paraliza*, están  *los que sólo creen en el movimiento incesante del amor y la amistad*, están  *los sedientos de poder y todo lo que suene a artes o a cultura les repugna...* Toda esta segmentación desde actitudes vitales me parece mejor, más

sugerente para abordarla desde las artes: desde la danza contemporánea en festival.

Todos los segmentos con su contraste y diversidad, dentro de la homogeneidad del público potencial, nos visibilizan nuestro público, nos lo dan a comprender -que es más-, nos hacen sentir dentro de él. A cada uno de estos segmentos debe hacerse un mini *carpet de identidad y de estilo de vida*, si queremos trabajar bien. Para aproximarnos a ellos con lupa digital: con una tremenda sensibilidad comprensiva.

¿Largo? Sí, pero seguro. Hemos de aprender a invertir en diseño. Los resultados, después, son de calidad y de éxito, de entusiasmo y fidelización: de confianza y asociación

- *Priorización*. Estamos trabajando fuera. En el público. Con la gente. Desde la gente. Regresemos ahora, por un momento, dentro de grupo/organización. Y examinemos, con precisión, los recursos que tenemos —ojo, no sólo económicos— para facilitar servicio de artes al público. Festival de Danza Contemporánea, aquí. Tengamos presente que si gestionamos excelentemente, con unos recursos ajustados podemos dar, casi siempre, un veinticinco más de servicio: podemos llegar a un mayor público con un servicio más atractivo. Los recursos el equipo los sabe: están adjudicados a cada servicio desde la programación.

Conocemos y comprendemos nuestro público. Sabemos de qué disponemos. Ahora sólo debemos priorizar los segmentos más homogéneos, al conjunto de los cuales ofreceremos nuestro servicio de artes: nuestro Festival de Danza. Porque —ocurre casi siempre— con los recursos que seguro disponemos no podemos facilitar Festival de Danza Contemporánea a todo el público potencial de los universitarios. Son muchos. Nos exige más recursos. Y no vamos a facilitarles, sólo, un poco de Festival de Danza Contemporánea: servicios disminuidos no, gracias.

Tenemos, aquí también, de ser radicales: depende de nuestras capacidades creativas, organizativas, infraestructurales, personales, relacionales, económicas..., que prioricemos un segmento, tres, seis o todos. Quien mucho abarca se queda sin nada. Quien ofrece un Festival de Danza Contemporánea para todos los universitarios, se queda con un grupo de público que llena media sala, contando amigos y conocidos.

Prioricemos, siempre, desde la luz de nuestro valor de marca: es el eje, el motor, de nuestro grupo/organización. Indica lo que queremos lograr. Lo que somos. Lo que haremos.

- *Público objetivo/diana*: el resultado es el público objetivo, el que llenará nuestro servicio. Nuestra danza. El que hemos

seleccionado. Priorizado definitivamente. Con el que trabajaremos. Desde el que crearemos. Ahora. El que, siempre, estará en el horizonte y en la base de nuestras decisiones.

El público objetivo, diana, para el Festival de Danza Contemporánea de la Universidad lo forman *los que los años de uni se les antojan y viven como un tiempo extraordinario para descubrir el mundo y la vida en todos los movimientos posibles, los que sólo creen en el movimiento incesante del amor y la amistad y los universitarios que han tenido o tienen alguna relación con las artes y lo contemporáneo, pero desconocen la danza contemporánea.* Los otros segmentos los olvidamos. No tenemos recursos ni capacidad para afrontarlos ahora. No se puede abarcar todo. Repito: todos los públicos son ningún público, es miseria de usuarios, de servicio.

¿Y los otros? Tal vez el próximo año. O los dejamos para otros grupos organizaciones. Para algunos segmentos, seguro, un Festival de Danza Contemporánea no es la apuesta mejor para despertarlos, insinuarles una concepción otra de la vida. ¿Vienen? Son bienvenidos.

**8.2. Idea útil.** En este público queremos irrumpir con fuerza y con insistencia. Ya sabemos como: está escrito en el catálogo: un Festival de Danza Contemporánea. Debemos ahora preguntarnos: ¿para este público que comprendernos enormemente, la respuesta es la adecuada o debemos modificarla, haciéndola más útil, más atractiva, más adecuada al público? Optemos. Y no seamos escasos en ideas. Pero ideas útiles para el público. Útiles: fabricamos y presentamos servicios de artes —espectáculos, exposiciones, campañas de lectura...— *desde y con* nuestros públicos. Ésta es la cuestión. Y es desde él donde surgen las mejores ideas, en torrente.

Idea útil para los universitarios por los que opta finalmente el grupo de la danza: *Maratón de Danza Contemporánea.* Una maratón, como idea más útil, es más que un festival: es un tornado que irrumpirá en la universidad, arrastrando con su comunicación y sus espectáculos y propuestas, al público diana, objetivo, optado. Y lo pondrá a mil.

La primera respuesta esbozada anteriormente en el catálogo de servicios —un festival— aquí se modifica. Se mejora: se opta por una maratón, por doce horas seguidas de danza contemporánea. Intensas. Vibrantes. Una maratón, además, con un tema, con una idea fuerza que la recorra toda, como un nervio de vida. Como un corazón para la acción. Actual: *Maratón de Danza Contemporánea:*

*Mundo sin Fronteras.* Está mejor. Más de hoy. Más para universitarios. Es más útil. Responde más a las inquietudes y horizonte de resultados. ¿Fronteras? ¡La danza las salta! Vamos, pues, a poner a la universidad en danza contemporánea. Y en dimensión de sentido, de despertar, de iluminación.

En danza. Cree, el grupo/organización, que esto es útil en una universidad lenta. Académica. Distante. A los jóvenes universitarios les va el ritmo desajustado, el torbellino arrítmico, el gesto repetido en su pluralidad de trazos siempre otros, el sentirse formar parte de un ambiente cargado de nuevas músicas... El formar parte de un imaginario lleno de valores actuales. Les va una maratón de danza contemporánea. Que es sentimiento. Gesto abierto. Rasgo de futuro intuido. Vivencia interior —doce horas— de relaciones entre belleza y comunicación, intuición y sensualidad. Y mundos otros: genial. Relámpagos de otra dimensión para la vida, en la vida universitaria gris. Les va. Les entusiasmará. Seguro. Les irá más que sus noches de disco. Pedirán más. La maratón es *tecnicolor en la universidad gris para una vida y un mundo sin dominaciones, sin fronteras: en movimiento corresponsable.* Vamos bien.

**8.3 Estructura.** Público objetivo e idea útil casan. La idea útil es respuesta adecuada a la necesidad/perspectivas del público objetivo de los universitarios. Hay servicio: hay apuesta Hay respuesta: los universitarios tendrán ocasión de comprender y enamorarse de la danza contemporánea, abierta, con sentido. Intensamente. Apasionadamente. Desde la maratón.

¿Cómo se estructura, finalmente, este servicio de artes? ¿Qué forma de uso definitiva toma? Continuamos en intensidad de creativa concreta. Práctica. Usable. Sigo con el ejemplo: primera aportación para la estructura del servicio: todo servicio es un paquete de servicios. Es un regalo múltiple, de artes, que el público universitario descubre, desenvuelve, asimila, saborea. Todo servicio para las artes es, siempre, un multi servicio: un chorro de vitalidad, de sentido, desde vasijas diferentes.

Para estructurar, para diseñar el servicio, necesitamos información: sepamos cómo han montado otros grupos de danza maratones de éxito, apasionantes. No para copiar: para aprender. Internet aquí es fundamental. Y la experiencia.

Y, partir de aquí, diseñemos: atrevámonos, creemos, demos todo lo que somos en danza. Seamos nosotros. Tenemos mucho que aportar. Marquemos nuestra diferencia: aportemos nuestro valor de marca, aquello por lo que estamos en artes, el valor que queremos que cree vida mejor, personal y común.



- *Servicio nuclear*: es el espectáculo que el grupo prepara como estrella de la maratón, más otros espectáculos de grupos de danza contemporánea. Es, pues, el contacto directo y principal entre danza contemporánea y universitarios contemporáneos. En la producción del espectáculo propio, el grupo de danza mete, ahora, toda su creatividad, profesionalidad, innovación, vigor, atractividad... para ofrecer a los universitarios un espectáculo memorable, que rompa fronteras íntimas y monótonas. Un espectáculo que pone el dedo en la llaga en los asuntos que preocupan a los universitarios sin concesiones. Radical. Bailado por gente de color diverso, de culturas diferentes, de edades plurales. Trepidante. Una clase de humanidad. Un grito de esperanza. Una invitación a la vida activa, despierta, con horizonte. Sentida. Emocionante. Compartida. Que les haga exclamar a todos los que les guste poco o nada la danza contemporánea: *¡cómo no la he descubierto antes!* Se harán, pues, adictos. Y nos recomendarán.

También, el grupo, debe conectar con otros grupos de danza para que actúen, asegurándose de que la maratón tendrá un estilo en torno a lo *sin fronteras*. Lo que jamás puede hacerse son recopilaciones de espectáculos inconexos, dispares, sin pensamiento en su conjunto de oferta. *Sin fronteras*, pues, será una idea que recorre toda la maratón. El servicio nuclear es el corazón del servicio: arte que ofrecemos. Que creamos. Es el toc -toc de nuestra propuesta, de nuestra creatividad para cada universitario de nuestro público objetivo.

Insisto. Aquí el grupo debe preparar el espectáculo de danza, sabiendo a qué universitarios lo dirige. Pero al mismo tiempo, apuntando alto en su creatividad: diseñando, creando un espectáculo sorprendente. Memorable. No un espectáculo cualquiera. Simplón. Sólo para salir del paso. Un espectáculo *sin fronteras*, huracán. De referencia. Que marque a los universitarios: no sólo lo recuerden. Les haga pensar, preguntarse, tomar alguna decisión en el post servicio. Será su respuesta a nuestra propuesta. Un espectáculo con nervio: para vivir, las fronteras sobran. Todas. Este es el argumento de todo el nuclear. Y de todos los otros servicios del servicio, de la maratón.

- *Servicios periféricos*. Después, como envolviéndolo o expandiéndolo, el grupo prepara un conjunto de servicios. No menores: diferentes. Porque con el conjunto, con la estructura del servicio de la maratón —un servicio es, siempre, un poliservicio—, quiere lograr lo que se propone: verdadero interés del público objetivo de universitarios por la danza contemporánea que moviliza. Planteo algunos, entre otros, posibles. Todos tienen, en su

estructura, la idea fuerza que hemos escogido para la maratón, presentándola en diferentes facetas, ángulos.

-*Happenings por facultades y escuelas universitarias.* Son comunicación muy especial: logran, con la misma danza, atraer e informar al público objetivo. Se preparan acciones relámpago, de impacto, en las que se informa y se reparten postales de invitación.

-*Taller de danzas del mundo contemporáneo sin fronteras.* En el campus de la universidad, en plan masivo. En sesiones de especialización para los más interesados.

-*Tienda de danza abierta* donde se pueden adquirir libros, música, videos, camisetas, pósters, gorras, abanicos... atendida por bailarines.

-*El café en danza* propone saborear cafés intercontinentales de precio justo, cócteles y jugos con nombres de grandes figuras de la danza contemporánea, se organizan algunas tertulias o encuentros, se pasan videos de danza con temas actuales...

-*Fotografías en danza sin fronteras.* Exposición sobre movimientos sociales, indignados, grupos de danza contemporánea, salto de todo tipo de fronteras...

-*Danza y pintura.* Acción conjunta coproducida con alumnos de la facultad de Bellas Artes.

-*Danza tu música* o maneras, desde la danza contemporánea, de sentir y moverse al ritmo de músicas plurales por encima de barreras, estilos, corsés.

-*Ideas en danza* o gran pizarra donde nosotros y todos podamos escribir las ideas mejores que se mueven para transformar la vida y el mundo sin fronteras.

El conjunto, armónico, sugerente, desenfadado y riguroso es el servicio de arte: la *Maratón de Danza Contemporánea sin Fronteras* en la universidad de nuestra ciudad. Que este año opta por este tema: *abrámonos, que la vida siempre es más, está en los otros.* Interesante. Clave. Porque las artes no han sido ni son, jamás, atemporales. Abstractas. Tontas. Innecesarias. Siempre aportan. Disparan, siempre, al corazón de lo personal y lo común, infectándolo de sugerencias otras, de cambios otros, de cotidianidad otra, de futuro otro. Si son artes: no comercio con ornamentación artística o desvaríos de alguien que se cree — pobre— genio. El año próximo tal vez el concepto del servicio será otro: *en la velocidad virtual del mundo, la tierra pide respeto. O la solidaridad es movimiento. O el amor es múltiple...* Jamás danza por danza. Ya no. Fin del arte por el arte. ¡Al fin!

Si aplicamos el esquema a una obra de teatro, el servicio nuclear es la propia obra. Los periféricos, por ejemplo, la comunicación

directa y diferente con grupos del público objetivo: supermercados y oficinas, calles, universidades y escuelas, con cinco minutos de obra en algunos lugares para darla a conocer, invitando la prensa. Pequeña exposición en la entrada del teatro con notas de dirección, fotos, esbozo de vestuario, frases de opinión del grupo... para situar a los espectadores. Espectáculos especiales para grupos con intercambio de opinión, final, entre autores y espectadores. Edición de un cartel, camiseta, programa..., con el lema/tema de la obra de teatro. Y no sólo con el nombre del grupo/organización...

**8.4. Ejemplo museo.** Para el público objetivo de nuestro museo: *ciudadanos que quieren vivir con más rotunda sensibilidad desde las artes*, nuestra idea útil para todo el museo –valor de marca, pues- es: *el arte emociona y provoca*. Vamos, ahora, a estructurar la respuesta, la idea útil: el servicio de todo el museo que será una experiencia memorable. Vamos a diseñar su estructura.

- *Servicio nuclear: la colección.* Magníficamente colgada. Con pequeños carteles que indiquen el autor, el año, una característica... Jamás lapidas de cementerio minimalista. Y, aquí, viene el diseño del nuclear tal como hemos decidido en la idea útil: no la colocaremos por orden cronológico. La presentaremos por temáticas, por afinidades, por sensibilidades: por emociones y provocaciones. Apostemos. ¿Cómo la presentaremos en general y en cada área? ¿Con un texto y fotos de artistas/creativos? ¿Haremos referencia, aquí, a movimientos de arte otros, al contexto histórico? ¿Optaremos por el cine, la literatura, la fotografía? Todo es diseño: opciones. Seamos diferentes. Atrevidos. No repitamos lo de otras colecciones de museos: sosas. Estereotipadas. Académicas. Todo lo presentaremos para que *emocione y provoque*, nuestro valor de marca. Para que excite vida más creativa, más despierta. Los textos de presentación escogidos, las obras priorizadas... lo lograrán. ¡He visto tan pocos así en mi ya larga vida de museos! Se empeñan en ser inaccesibles: en tratar mal a los que nos interesan las artes. O las ciencias. Se colocan las colecciones por el aburrido orden cronológico, en no contar nada de contextos y biografías, de aventuras sobre la vida de una obra concreta. Evitan hacerse y hacernos preguntas. Todo está esterilizado por la prepotencia impotente del director y su equipo antiviral de curadores. Estoy de acuerdo en que menos es más. Pero nada es desorientación, vacío y desierto.
- *Y, después, los periféricos.* Una sala de exposiciones con futuro, en el vestíbulo, para los jóvenes emergentes: los que en el futuro

inmediato formarán parte de la permanente. Los que ya provocan emoción: nos hablan de otras sensibilidades, nos presentan el ahora bajo un sentido oculto hasta contemplarlos. Una sala para una *exposición monográfica*, derivada de un cuadro de la permanente. Un *espacio de documentación audiovisual* para poder ver en vídeo las exposiciones que hoy se hacen en el mundo como complemento de la permanente o en las otras salas. Presencia de la colección del *museo en internet* muy activa y atractiva. *Foros de artes* muy frecuentes para tomarles el pulso desde lo que ocurre. *Talleres de aprendizaje* y acción con artistas. Trabajo con *escuelas y asociaciones para las artes* y visitas. Organización de *viajes* para estar en las colecciones de otros museos y acontecimientos. Una *biblioteca/tienda/cafetería* agradabilísima para frecuentar cada mes, mínimo. Un *espacio actualidad* con un cuadro de la permanente, una obra de un artista actualísimo... en una sala que provoque preguntas sobre lo que ahora ocurre en la ciudad, el país y el mundo o preocupe a los ciudadanos. Algunos *espectáculos de artes* que mesticen artes plásticas con música o danza y poesía desde las propuestas de nuestra permanente. *Publicaciones e información* muy asequibles. Y un *festival de artes* en la ciudad o todo el museo en sus calles que provoque no sólo colas: una ciudadanía y una ciudad más abierta, sensible, inteligente, proactiva, provocadora de más solidaridad y democracia, más comunicada, más innovadora y emocionada... alimentada y sostenida desde las artes.

Éste es nuestro servicio: un museo que surge de vuestra idea útil: somos referencia para la vida creativa, sensible, cuajada de sentidos, despierta y excitante que muchísimos ciudadanos queremos y querrán. En este museo quiero trabajar: estamos con los ciudadanos para quienes la vida respira, más profundamente, desde la sensibilidad abierta de nuestra colección y nuestro museo todo. Lo facilitamos desde nuestro servicio nuclear y nuestros periféricos. Mimados. Memorables. Meticulosamente diseñados.

En apuestas y servicios es imprescindible sorprender en creatividad, apostar y arriesgar por temas radicalmente del presente abierto, casar estética con ética y atmósfera con acogimiento personalizado.

**9. Prototipo.** Nos tendríamos que acostumbrar a trabajar un prototipo. Especialmente cuando apostamos por un servicio/ /espectáculo/exposición..., líder o que va a marcar un espacio, desde el arte, diferente, rompedor, innovador..., en el panorama de

la ciudad. No es fácil. Pero es posible. En el estado actual de las artes —y la cultura anémica de hoy, donde todo es imitación, repetición— esto es necesario.

Podemos optar por una apuesta/servicio desde las artes atrayente o que renueve el interés —un alto interés— por la marca del grupo/organización. O podemos optar por un servicio de artes táctico: que rompa la imagen que los ciudadanos y contratadores se han hecho del grupo/organización. Ojo, aquí. O esto se hace excelentemente bien, o el grupo/organización pasará por el desierto de la desorientación: su marca estará en fluctuación, sin identificar. Podemos, todavía y finalmente, apostar por un servicio para las artes de mantenimiento: más de lo mismo. Ojo aquí también: más de lo mismo es la monotonía. Pero, a veces, es necesaria porque el grupo/organización no es Superman. No dejemos, pero, de apostar incluso en este caso por acentos sorprendentes, emocionales, diferentes. Muchísimos grupos/organizaciones no trabajan así: pronto se dan un tortazo en el suelo de la realidad: debemos siempre saber qué carta jugamos.

Decidido el prototipo, fabriquémoslo. He apuntado cómo. Quiero, pero, añadir algo: incorporemos al público objetivo ciudadano —un grupo diana— en el proceso de fabricación. ¿Cómo? Mostremos y escuchemos. Especialmente cuando la fabricación llegue a su fin. No pongamos el punto final: mostremos nuestro trabajo. Y oigamos sus propuestas. Sus críticas: escuchemos. Son nuestro público y queremos trabajar de tú a tú.

Si escuchamos, reformaremos, mejoraremos: haremos la última puesta a punto antes del lanzamiento definitivo. Antes de la comunicación. Y la venta de entradas, por ejemplo. O la apertura. Ajustaremos, pues, nuestro espectáculo o exposición a nuestro público diana. Con rigor. Con creatividad. Sin optar por cambios tontos.

Prototipo: terminemos lo que nos proponemos después de mostrar, a nuestro público, lo que le proponemos. Es la dimensión actual en apuestas/servicios: que los públicos, la gente, formen parte del grupo/ organización. Oigámosles. Pensemos lo que nos sugieren. Y actuemos: cambiemos lo que sea, si mejora nuestro servicio desde las artes. Incorporar al público en el proceso de gestión de servicios es, para muchos grupos/organizaciones, algo impensable. Tienen razón: es una revolución. Necesaria. Estimulante. Con resultados: creativos y de éxito de público.

Somos —no podemos ser de otra manera— un grupo/organización para las artes con los ciudadanos. Los ciudadanos son siempre inteligentes ante lo que les mostramos, les proponemos. Jamás me

han decepcionado. Los artistas engreídos, autosuficientes, siempre. Los directivos narcisos, me espantan. Los equipos sordos me producen escozores.

**10. Equipamiento.** La iglesia católica siempre ha sido –hasta recientemente- muy sabia: de trecho en trecho, situaba iglesias en la ciudad, equipamientos para el culto, importantes, con una arquitectura simbólica manifiesta, la mayoría en forma de cruz. La imitaron las empresas. Y, hoy, las multinacionales: los supermercados y mega tiendas tienen imagen de marca corporativa. Los grupos/organizaciones para las artes, con honradas excepciones, no están por el asunto. Su visibilidad es escasa fuera del centro. Hay museos invisibles para la mayoría de ciudadanos que pasan cada día por delante. Lo mismo ocurre con teatros y demás. Parece que lo suyo es la invisibilidad, el anonimato. Y no abundan: no forman una red amplia que inyecte alma de vida con sentido a los ciudadanos a lo largo y amplio de la ciudad. En sus barrios periféricos, donde más se necesitan, son excepción. No podemos continuar en esta miseria: los equipamientos de los grupos/organizaciones para las artes son casas para el alma, para la emoción de la vida intensa, gasolineras donde repostar, fábricas de ciudadanía creativa y responsable. Grandes casas. O pequeñas: éstas me van especialmente y tienen mucho futuro. No creo que los dinosaurios –aún los más modernos- sean espacios de acogimiento: esto buscan los ciudadanos.

La mayoría de equipamientos lucen rótulos obsoletos, fachadas poco atrayentes, escaparates nada atractivos, vestíbulos necesitados de color. O son de nuevo rico: todo decorado por el decorador inapropiado. O mostrando la magnificencia del poder efímero del político ególatra.

El equipamiento es la cara del grupo/organización, pública. Donde recibe, acoge, se relaciona, intercambia, actúa... con el público objetivo de los ciudadanos. Les abre sus puertas: el primer contacto es, siempre, visual, físico. Es la casa abierta de las apuestas y servicios. Es el lugar de las experiencias intensas con las artes.

Mi opción: abundan, en demasía, casas frías, dejadas, sin información, sin color. Los ciudadanos quieren recepción acogedora y cálida. Continuadamente.

No es, en la mayoría de los casos, cuestión de dinero: es cuestión de dejadez, de ya está bien... No. Un garaje, un palacio, una plaza como equipamiento efímero, deben mostrar el estilo del grupo/organización con contundencia, innovación y relación.

Siempre. El equipamiento nos muestra como somos. Las trampas salen caras.

**11. Precios.** El precio atrae o disuade al público objetivo ciudadano que tiene, en el precio, un primer indicador claro del valor del servicio en artes: del concierto, obra de teatro y danza, expo, maratón, festival, libro, pintura... *Dime lo que vales y te diré quién eres*, dice el refrán popular. Mejor: dime lo que está dispuesto a pagar el público objetivo y sabrás el precio.

El precio es, pues, un indicador de valor para el público de los ciudadanos o un contratador, comprador... Es la imagen pública de lo que valemos: de lo que creemos que importamos para nuestro público. Es nuestro valor no sólo real: es también nuestro valor simbólico o lo que están dispuestos a pagar para estar, en directo, con nuestra marca, con nuestro trabajo.

Técnicamente, debemos fijar el precio en función de los costes generales de fabricación/producción del servicio/apuesta, desde los precios de la competencia en nuestra ciudad y en función de fijar el máximo y el mínimo que nuestro público objetivo de ciudadanos o contratadores está dispuesto a pagar. Desde aquí hemos de arriesgarnos: hemos de fijarlo.

Los especialistas dicen que los precios altos, por encima de los costes de producción, indican calidad exquisita, dirigen el servicio/apuesta a un público objetivo de elite. Después, penetrada la marca en la zona de lo maravilloso, es necesario bajarlos. Dicen, también, que los precios de penetración, de aceptación, son los bajos: muy poco por encima de los costes de producción. Y hay otra posibilidad: los precios de competencia. Ofrecemos lo que otros grupos/organizaciones para las artes. Pero nosotros lo ofrecemos mejor o diferente. Al mismo precio. O un poco menos. Esto provoca atracción. Apetencia. Finalmente, hay los precios públicos o subvencionados: los que están por debajo de los costes de producción porque el gobierno, una empresa o una asociación aporta capital porque entienden la cultura de las artes como un servicio público.

Un tema delicado, pero que quiero dejar apuntado con claridad: gratis siempre acostumbra a ser un mal precio, porque los públicos identifican el servicio de artes con algo sin interés. Gratis es la excepción. Si nos lo podemos permitir, propongamos un precio simbólico, de cooperación.

El precio forma parte de la comunicación del servicio de las artes: valgo esto. El público paga para saborear, para vivir intensamente

un espectáculo, una exposición. No para aburrirse. Para dormir en la butaca. Para no enterarse de nada.

Y valgan, también, estas dos notas. Primera. En precios debemos ser inteligentes y atrevidos: dos entradas al precio de una, los martes, porque el teatro es cosa de dos. Abonos con descuentos o pluses de relación: invitación preferencial en las sesiones de estreno, ensayos del grupo... Descuentos especiales para jóvenes, gente mayor o grupos... Descuentos para quienes nos contraten un número determinado de actuaciones. Escalas de precios para llegar a todo el público objetivo. El precio único, hoy, es un mal precio. Gratis para los parados, siempre. Segundo. El gobierno acostumbra a ofrecer servicios/apuestas para las artes o a precios de mercado o a precios ínfimos o gratuitos. Ni lo uno ni lo otro. Depende del público. De los públicos. Optar siempre por lo uno o lo otro, comporta optar por la burocracia de la no decisión. Consecuencia: se cierran teatros públicos, los museos son puro polvo y olvido... Debemos tener un gerente competente en precios, con una intachable responsabilidad social y una opción clara por los ciudadanos empobrecidos.

**12. Comunicación.** La comunicación cierra el proceso de producción, de gestión de un servicio para las artes: le dice al público objetivo ciudadano diana que aquello que le inquieta, busca, desea, necesita..., está aquí, en el servicio/apuesta que el grupo/organización ofrecemos. Presentamos. Atractivamente.

La comunicación la debemos decidir y proponer el grupo/organización que producimos el servicio. Más: el equipo que lo monta, lo produce. No se debe dejar en manos, sólo, de expertos. Con éstos debemos trabajar para mejorarla y enmarcarla dentro de la marca de valor.

¿Cuál es el problema clave para la comunicación en nuestra ciudad y mundo? Éste: los ciudadanos están saturados, bombardeados, por comunicaciones variadísimas que presentan marcas de grupos/organizaciones y sus servicios, todas y todos indispensables para la calidad de su vida. Los ciudadanos responden, ante el huracán de comunicaciones, con la pasividad: están distraídos, saturados, no entienden. En algunos casos, incluso están narcotizados: son ya insensibles a los impactos de la comunicación. Otros, crecientes, la olvidan.

¿Cómo lograr, entonces, que lo que ofrece nuestro espectáculo, exposición, campaña, maratón, marca,... les impacte, les conmueva, les movilice? En definitiva —que para esto sirve la comunicación—, les convenza. O, genial, nos tengan confianza



como grupo/organización para las artes, que es mucho más y mejor. Es lo óptimo. Sólo hay un camino. Y no fácil. Pero transitable con éxito: que el público ciudadano objetivo —los públicos diana, cualesquiera que sean— nos priorice, nos prefiera, opte por nosotros. Por nuestro valor de marca, primero. Y por nuestras apuestas de servicios, después. Nos prefiera y priorice antes que otras marcas y servicios. De artes. O de cualquier otro tipo.

¿Cómo funcionan los mecanismos de priorización, de selección de marcas y servicios — también para las artes, claro— en un público objetivo saturado de impactos comunicativos audiovisuales? ¿Cómo opta un ciudadano de nuestro público diana por nosotros, por nuestro servicio? Nos selecciona a través de las decisiones estratégicas de uso, cuenta el marketing relacional.

- *Decisión 3.333*. El ciudadano del público objetivo que sitúe la decisión de usar, estar..., en nuestro servicio de artes en este número, jamás vendrá al servicio: jamás dispondrá de la curiosidad/deseo, la energía, el tiempo y el dinero, los cuatro vectores que siempre influyen en las decisiones estratégicas de uso o compra. Le parecerá, lo que le proponemos, carísimo, su tiempo lo quiere dedicar a cosas más interesantes y le produce pereza infinita meterse en lo nuestro. No es lo suyo.

¿Cómo es la comunicación que el público ciudadano diana coloca en el 3.333 de sus decisiones? Es una comunicación que sólo nos da a conocer: que le dice que el servicio existe. Y basta. Es, pues, una comunicación oficial, fría, insulsa, nada atractiva. Dirigida al cerebro. Es una comunicación de razones o palabras bonitas. ¿Es así nuestra comunicación?

- *Decisión 333*. Al público objetivo ciudadano le interesa lo que le comunicamos. Incluso vendría si tuviera tiempo. Pero no irá. Y le parece caro lo que le proponemos. Es ésta la comunicación que nos da a comprender: que ayuda al público diana a adjetivarnos. A contemplar, con cierto interés, nuestra comunicación.

Esta comunicación tampoco funciona: no impele al público ciudadano al servicio. Que es —y debe sentirlo— suyo. Es, pues, una comunicación tibia. Conecta: no es, hoy, suficiente. Hay montones.

- *Decisión 33*. Es la buena. El público objetivo sitúa lo que le comunicamos en un lugar de preferencia. Le va nuestra *Maratón de Danza Contemporánea Sin Fronteras*. ¿Cómo es esta comunicación? Ante todo, motivadora: mueve la voluntad, incentiva el deseo de estar con nosotros. Es, pues, una comunicación que convence al público objetivo. En definitiva, hace que nos quiera: que quiera estar en nuestro servicio para las artes porque intuye una

experiencia que espera. Ya. Quiere formar parte de la atmósfera de nuestro grupo/organización.

La comunicación que logra esto es una comunicación nítida, directa. Rotunda. Atractiva. Emocionante. Relacional. Que se dirige directamente al corazón. Y que —básico— presenta el valor de marca con rotundidad y narra hechos: lo que hacemos, lo que logramos, lo que sentirán, lo que serán, la vida diferentemente comprendida que les facilitamos a través de nuestro servicio/apuesta desde las artes. Nos sienten próximos. Íntimos.

A este público objetivo el precio le parecerá más que razonable: un buen precio. Le apetece un montón lo que le presentamos: va con su estilo de vida o por el que quiere potenciar. Y ya ha reservado en su agenda día y hora. Nos sigue o seguirá en todo lo que hacemos y proponemos. Como un amigo. Con pasión. Porque nos tienen confianza.

• *Decisión 3.* Es la decisión del público objetivo anterior, pero con un plus: le facilitamos, muchísimo, el poder estar con nosotros. Se incluye, aquí, horarios, venta de entradas por teléfono con veinticuatro horas al día, información y venta de entradas en cajeros automáticos e internet, descuentos, posibilidad de gratuidad, servicio de información personalizado, situación geográfica de nuestro equipamiento con transportes, días muy claros...

¿Cómo se construye la comunicación del querer? No debemos inventar nada. La comunicación no es frases bonitas. Brillantes. Debemos comunicar nuestro valor y narrar hechos, insisto porque lo he experimentado ampliamente: lo que proponemos y para qué y quiénes lo proponemos. Sólo esto.

Debemos construir, pues, la comunicación, su núcleo, desde lo que somos: lo que ofrecemos para la vida. Debemos presentar, nítidamente, nuestro valor de marca, en todas y cada una de nuestras comunicaciones para, después, e inmediatamente, presentar el servicio/apuesta desde su la idea útil contundente, atrayente, clara. Nada críptica, pomposa, fría. ¡Hay tantas cuando leo comunicaciones de servicios para las artes desde museos, teatros, auditorios, grupos, festivales, encuentros...! Tal vez iniciaremos la comunicación con un título rompedor. Atrevido. Y debemos explicar lo que proponemos con el lenguaje del público ciudadano. Que ya conocemos por los *carnets de Identidad* y de *estilo de vida*. Repasémoslos. Allí está la mentalidad de nuestro público. Sus expectativas. Digámosle lo que hemos de decirle desde su lenguaje. Con su tono. Con su narrativa: esto es cada día más imprescindible. Y subrayemos, al final, alguna promesa. El lenguaje de la comunicación para las artes es, siempre, subrayado

de valores, sentido, esperanzas, situaciones actuales, retos... en los que el público ciudadano está. Para abordar todo esto, le ofrecemos nuestro servicio desde artes. Desde nuestro grupo/organización.

Conectamos, escuchamos y estructuramos, pues, la comunicación desde el público ciudadano. Desde sus deseos, necesidades y retos. Y contémosle, con su mismo lenguaje, nuestra respuesta, nuestra apuesta: nuestro servicio. Le invitamos a compartir una experiencia apasionante. Algo muy nuestro: de nuestro grupo/organización.

¿A qué tipo de promesas —de utilidades— responden hoy, en especial, los públicos? A tres. La primera es la utilidad funcional: *me va, me ayuda, lo necesito para mi calidad de vida abierta, reinventada*. Ésta es una utilidad, en artes, sólo para públicos a los que la presencia siempre creadora y libre de las artes es tan indispensable como el aire. Hay, desgraciadamente, pocos públicos ciudadanos así. Es una comunicación de referencia. Nuestra meta está en potenciarlos, desarrollarlos y mantenerlos. La segunda es la utilidad simbólica. Tremendamente útil hoy, tremendamente motivadora de públicos. ¿Por qué? Subraya diferencia: quien usa, experimenta, está en un servicio para las artes es —y lo es en verdad— diferente a la inmensa masa amorfa, pasivizada por el sólo consumo, por la sola televisión omnipresente, por la sola mediocridad de la vida cotidiana, devastada por la crisis de la vulnerabilidad estresante. En cada hombre y mujer, hoy más, hay un deseo inmenso de diferencia, de superación de transformación: de vida activa, llena, con horizontes, de valor ético real y no ornamental. Una vida creativa de valor: opuesta a la supervivencia. *Quiero formar parte de esta gente, de este grupo/organización*. Es una comunicación de alteración. Recordadla porque es muy buena. Tres: la utilidad vivencial. También, atrayente, despertante: deseamos compartir, relacionarnos, hablarnos, sentirnos implicados, en unas ciudades y un mundo en debate, en cambio, deseamos abandonar el insoportable individualismo cerrado, ahogante. Lo que las artes ofrecen —nuestra apuesta/servicio, en especial— lo facilita. Tremendamente. *No sólo participo de lo que me propone este grupo/organización: convivo lucidamente con ellos. ¡Por nada me voy a perder la Maratón de Danza Contemporánea Sin Fronteras!* Es una comunicación de fidelización.

A menudo, en la comunicación, la promesa será un mix de las tres o un par de ellas. Promesa, pero, siempre sutil: que enciende deseo.

Existen, en comunicación, básicamente dos grandes áreas: la comunicación corporativa o la del grupo/organización para interiorizar su manera de pensar y hacer —su valor de marca— entre los públicos de la ciudadanía y posibles contratadores. Esta es una comunicación globalizadora: todo lo que hacemos —los cartas, los folletos, los carteles, los programas de mano, internet, los catálogos...— deben estar bajo su estilo propio: logo, valor de marca, colores, letras, formatos, tono, fotografías, dibujos... Y existe la comunicación de una apuesta o servicio o un conjunto homogéneo de servicios: es la que respira el estilo del grupo/organización para las artes, pero subraya la idea útil del servicio con una contundencia tal, para el público objetivo priorizando, que al recibir la comunicación dice: *¡voy corriendo, no me lo pierdo!* Ambas están interconectadas.

**11.1. Medios.** La comunicación se vehicula a través de los medios de comunicación grandes, masivos. O a pequeña escala. A través, pues, de la tele, los periódicos, las revistas, la radio, los carteles, las reuniones, las cartas, fax, internet, muy especial y ágilmente... ¿Cuál de estos es el mejor medio? Muy sencillo: el óptimo es el que usa, el que merece credibilidad a nuestro público ciudadano. ¿Cómo lo sabemos? Por el *carnet de estilo de vida*: una cuestión, fundamental, abordaba el conocer a fondo los medios de comunicación a través de los que nuestro público se informa.

Para el medio —o medios— que usaremos hemos, ahora, de repensar nuestra comunicación básica: el valor de marca seguido de la idea útil —el espectáculo o exposición— en forma o lenguaje de promesa. Algunas constantes, pues, para la materialidad de la comunicación.

- El texto, en los tiempos de la todopoderosa imagen, es importantísimo porque las imágenes son, hoy, confusas: el texto las aclara.
- Este texto debe ser directo, claro, sencillo, motivador, apasionante en su lectura, con frases cortas, sin subordinadas: un puñetazo para el corazón y un relámpago para la mente.
- Lo debe escribir, en su primer esbozo, el equipo que fabrica el servicio: él sabe lo que le debe decir a su público: invita a una experiencia emocionante, indispensable.
- Para elaborar el texto —si construimos un programa o folleto de mano—, pondremos en la portada el título de nuestra *Maratón de Danza Sin Fronteras*. Debajo, un subtítulo más explicativo, atrayente: una frase de tres o cinco palabras que golpee, con contundencia, al público y le haga exclamar, entusiasta: *¡esto es*

*para mi!* Va bien poner, en portada, los días, el mes, el año, el lugar y, tal vez, la hora.

- Iniciaremos las páginas interiores con un pequeño texto de presentación/motivación en el que le recordaremos a los ciudadanos nuestro valor de marca y a continuación contaremos la apuesta/servicio que le ofrecemos con su lenguaje directo, subrayando utilidad: lo importante que es para la vida de los universitarios meterse en la danza contemporánea como ritmo de nuestra ciudad, nuestro milenio en transformación, plagado de fronteras a menudo sutiles. La danza como pálpito de lo contemporáneo que, en la maratón, subraya el *Sin Fronteras*. Subrayaremos lo de *Maratón*: todo intensivo, sin pausas, palpitante.
- Luego, contaremos ordenadamente, con títulos llamativos que los encabecen, nuestro servicio nuclear y los periféricos de la maratón indicando nombres, precios, condiciones, horas, lugar, temas...
- En la última página, en grande, el nombre de nuestro grupo/organización, dirección, teléfono de contacto muy visible, web, email, horario de venta de entradas, servicios de transportes públicos próximos.
- Debemos, al mismo tiempo, pensar las imágenes. Para la cubierta. Y en el interior. Con pies explicativos. Las imágenes nunca deben mostrar edificios vacíos. Y siempre han de decirle al público qué tipo de grupo/organización somos y qué presentamos aquí, en la comunicación del servicio. Optemos por fotos de gente: la gente llama a gente. Aquí, en danza, saltando fronteras.
- En primera página, y siempre en el mismo lugar, debe figurar nuestra firma: nuestra marca de valor que le dice al público ciudadano: *somos de fiar. Merecemos vuestra confianza. Estamos con vosotros: ¡somos vosotros!*
- Al final de la página última deben figurar, empezando por nuestra marca/logotipo en el inferior de la página, los logotipos de los grupos/organizaciones que han colaborado con nosotros. Funciona el disponerlos en línea vertical. Ojo: cuando hoy muchos logotipos, se anulan mutuamente en un caos comunicativo. Entonces, sólo nombres de las organizaciones que colaboran.
- Hemos de dotarnos de un conjunto de normas de estilo y gráficas que debemos seguir, constantemente, en nuestras comunicaciones: tamaños, colores, tipos de letras..., para facilitar, rápidamente, que el público/públicos nos identifique: nos prefiera. Componen los entornos estilísticos de nuestra marca: cómo queremos ser comprendidos.
- Para la confección final de la comunicación, el grupo/organización consultará o la encargará a un equipo de profesionales. Las

decisiones básicas, pero, son siempre del grupo/organización que, en contacto con los profesionales, mejora la comunicación. A veces, en el mundo sofisticado, hipertecnificado, de la comunicación funciona lo artesanal premeditado.

- Finalmente, debemos montar un calendario de cangrejo: qué día el público objetivo debe recibir la comunicación para motivarlo, entusiasta, a estar en lo que le proponemos. A partir de aquí, hemos de prever tiempo para correos, impresión, colgarlo en internet, elaboración profesional... de la comunicación.

- Si optamos por un spot en la tele local, por unos carteles/afiches en la vía pública, por nuestra web o por las redes sociales, por un anuncio/aviso en los periódicos... el proceso es casi el mismo: qué decimos, cómo, a través de qué imágenes... Pero la producción es diferente.

- Si usamos varios medios hemos, en todos, de contar una misma historia: qué somos, qué ofrecemos, por qué no se lo pueden perder... pero jugando con cada medio y formato.

- La comunicación hemos de planificarla para cuatro años. Pero cada seis meses debemos planificarla interactivamente: que todo sume.

- La mejor comunicación es lo que somos y ofrecemos: nuestra marca sumada a nuestros servicios y proyectos en contacto directo con los ciudadanos. Es la que más fideliza: crea mutua confianza.

Nota sobre la web: es nuestro grupo/organización abierto 365 días al año, 24 horas. Quien no tiene una web de valor, implicativa, muy abierta e interrelacional, le falta un ojo o una oreja. Y quien no está activamente en las redes sociales, le falta respiración.

**12. Distribución.** Las artes no están condenadas a ser ruinosas. He hablado de precio. Queda, allí, claro que hemos de optar por cubrir los costes de producción desde los públicos. Hemos de equilibrar creatividad, tamaño de público y su aportación económica y gastos. Esto es gestión. Es mentira rotunda que los públicos de los ciudadanos no van a museos, conciertos, exposiciones, teatros... porque las entradas son caras: no van porque comunicamos fatal. Porque lo que presentamos no atañe a sus vidas. Es prescindible. Peor imposible. No somos atractivos. Pensamos que lo nuestro es cultura: artes. Y ya vendrán. Hoy los públicos no van a ningún sitio: se les debe ir a buscar. Dejemos de ser pasivos burócratas en comunicación. Si les aportamos experiencia, emoción, horizonte, preguntas... los ciudadanos llenarán lo que les proponemos. Cuidémoslos y estarán siempre con nosotros. Sin jamás precios abusivos.

Muchas apuestas y servicios para las artes —los productos todos, mayormente— pasan por distribuidores: por agentes ciudadanos, nacionales e internacionales que los contratan. Aquí, las posibilidades son muchas. Hay intermediarios que sólo distribuyen el servicio/producto para las artes yendo a comisión. Otros se los quedan, distribuyéndolos después organizaciones para las artes que los presentan a los públicos ciudadanos. Con otras condiciones En el caso de productos —libros, discos, pintura— la cadena de distribución puede ser muy rápida: van directos a grandes superficies. O van, lentamente, a pequeñas tiendas u organizaciones.

Hemos de tener presente todo esto que, aquí, sólo trazo un esbozo. ¿Nuestro servicio para las artes —si queremos repetirlo, salir, llegar a ciudades o países- quién lo va a distribuir: nosotros directamente o desde nuestra web, un gran/pequeño agente/agencia? ¿Controlaremos nosotros los procesos de contratación y comunicación? ¿Cómo serán los contratos: a un precio fijo, a un tanto por ciento según beneficios o mixtos? El servicio —danza, teatro, exposición— que producimos, ¿cuánto tiempo necesita estar en circulación y en qué circunstancia para que nos sea rentable? ¿Cómo lo conseguimos? ¿Cómo logramos que quien nos distribuye quede satisfecho y ya esté pendiente de nuestro nuevo servicio/apuesta? Tema clave, otra vez: comunicación. A saber: relación, implicación, complicidad...

Aquí debemos innovar: montar redes propias de distribución entre grupos/organizaciones a nivel provincial, estatal... Muchos servicios pueden circular tal cual. Otros necesitaran adaptación. Seamos ambiciosos. Demasiados servicios, buenísimos, se desmontan porque no se ha pensado ni trabajado su distribución en red: seamos sostenibles. Compartamos lo interesante.

**13. Momento de la verdad.** Motivado por la comunicación, el público ciudadano objetivo llena nuestra *Maratón de Danza Contemporánea Sin Fronteras*. Llena el paquete de servicios que presentamos. Y el contratante, seguro, compra la maratón para otras universidades del entorno país.

Es aquí donde debemos poner todo nuestro saber, toda nuestra profesionalidad para atender al público: escuchar lo que necesita y como lo necesita. Buscar, para cada miembro del público ciudadano la mejor respuesta personalizada. Dar lo mejor de nosotros en el servicio, en la apuesta de la maratón.

La palabra clave es personalización. ¿Qué hacemos para que cada uno de los que forman parte del público hallen en el local, la

iluminación, la señalización, la venta de entradas, la información general y la específica, en los espectáculos de danza, las expos y el café..., en definitiva, en todo cuanto hemos preparado para nuestro público, con tiempo y dedicación, con profesionalidad y entusiasmo, aquello que les interesa, gusta, y en la manera peculiar que les interesa y gusta? ¿Cómo lograr que sintonicen en profundidad con nuestro valor de marca para que conecten, se interrelacionen? Tomemos, ahora, algunas últimas decisiones concretas. Sin pereza: un servicio para las artes es, siempre, mejorable. Siempre puede personalizarse más para un público objetivo. Si hemos elaborado, desde el valor de marca, una manera de trabajar con método es para este momento: estamos en los resultados. ¿Conseguimos, pues, aquellos que decidimos, totalmente y sin excusa alguna?

El momento del uso del servicio es el momento de la huella: llegamos a los ciudadanos o no. Les apretamos el corazón, los convencemos, les interrogamos, los hacemos vibrar. O no. Cada servicio para las artes es, en su momento de uso, de presencia, una oportunidad única para que los ciudadanos del público objetivo tengan una extraordinaria e irrepetible experiencia de contacto con las artes: con el sentido que siempre imprimen las artes a los que se abren a la presencia del otro que está en ellas, con una energía conmovedora, real, fascinante, llena de esperanza.

Hemos de lograr, pues, que cada servicio para cada ciudadano y grupo de ciudadanos, no sólo cumpla la promesa de la comunicación, sea la respuesta espléndida a una necesidad priorizada: la desborde, la supere, sea una experiencia entusiasta. ¿Qué debemos asegurar en todo el proceso para que así sea? El cero defectos hoy no es ya suficiente. Sólo pueden, los servicios/apuestas para las artes, ser emocionantes, apasionantes, indispensables. Excelentes. Experiencias: vida para la vida.

**14. Satisfacción.** El público es, después, quien decide, quien fija la calidad, la excelencia, del servicio/apuesta que le ofrecemos. El público de ciudadanos es y repito —a pesar de que, todavía, muchos artistas, directores y gestores no se lo creen— inteligente. Acierta en su dictamen. Así pues, el público está el servicio, en la obra, y emite su veredicto. Impecable e inapelable. ¿Cómo lo hace? Desde los hechos: desde lo que ha sentido, visto, percibido, experimentado y constatado en la apuesta/servicio.

- Si lo que ha constatado en el servicio para las artes es igual a lo que la comunicación le prometía, el servicio es satisfactorio. Confiará en nosotros. En nuestra marca. Y comentará lo que ha



visto y sentido con tres ciudadanos. Vamos bien: crecemos en estima, en confianza.

- Si lo que ha constatado en el uso del servicio es inferior a lo que la comunicación le prometía, el servicio es insatisfactorio. Se siente engañado, molesto y estafado. Desconfiará, pues, de nuestra marca. Cuando más insatisfactorio, más desconfiará. Puede llegar a aborrecerla si vuelve a un servicio nuestro con igual resultado. Comentará, después, su insatisfacción con siete ciudadanos: nuestro declive está asegurado. Pura miseria. Y, alarma: potenciamos ciudadanos que desconfían de las artes. Esto es gravísimo.

- Si lo que ha constatado en la experiencia del servicio es superior a lo que la comunicación le prometía, el servicio/apuesta es líder: el público ciudadano queda encantado, seducido, arrebatado. Tiene el servicio por excelente, el grupo/organización por magnífico. Lo quiere. Confía totalmente en él, en nosotros: hemos superado sus expectativas. Y —fantástico— no para de hablar sobre nosotros: es nuestro mayor comunicador. Este público, además, descubre las artes y las incorpora a su vida cotidiana: son experiencias para orientar el sentido de su estilo de vida. Genial. Para esto trabajamos. Para esto escribo este texto. Y continúa unido a ellas: son el alimento otro de su intimidad y su vida ciudadana. Un contratador, aquí, nos querrá en exclusiva: nos facilitará trabajo continuado y en condiciones óptimas. Debemos estar aquí, en servicios de experiencia líder: los que facilitan y acrecientan mutua confianza.

¿Cómo sabemos todo esto? Simple: preguntémoslo directamente a los ciudadanos de la maratón: qué opinan.

**15. Fidelización.** Es el gran tema actual: ¿cómo logramos que nuestro público ciudadano continúe, entusiasta, en la órbita de nuestra marca, siguiendo nuestra trayectoria, esperando nuestro nuevo servicio/apuesta con ansia? Esta es la cuestión. Cuando el público nos conoce, complacido, no podemos perder ningún ciudadano. Lo que fideliza es la calidad/experiencia óptima de cada servicio montado desde y con los ciudadanos.

Para fidelizar, también, debemos plantearnos una estrategia post servicio: post espectáculo o exposición. Algunas sugerencias, aquí: facilitemos que nuestro público pueda dejarnos su dirección personal. Podemos, así, enviarle un email o carta de agradecimiento/ nuevo contacto, algunos días después del uso del servicio. Podemos, más adelante, informarle de que estamos preparando un nuevo servicio. O le vamos a invitar a la

inauguración, con un precio rebajado, de amigo. Podemos organizar una Asociación de Amigos de nuestro grupo/organización. Con ellos mantendremos un contacto continuado a través de internet o de una pequeña y atractiva revista, un blog, las redes sociales, les reuniremos para informarles de nuestra nueva producción, les invitaremos a ensayos, montaremos fórums y lecturas de textos o visitas a exposiciones... Todo ello se financia a través de una cuota de socios. Tenemos que aparecer, regularmente, con noticias en prensa, en los medios de comunicación...

Mantener y acrecentar el público es una de las tareas importantes del grupo/organización. Otra, es conocer la valoración de nuestro público para pensar desde aquí dónde estamos y hacia dónde queremos ir. Dedicuémosle energía, tiempo y recursos. Sólo desde los resultados —la opinión de los públicos, su confianza en nuestra marca— podemos seguir potenciando nuestro impacto, nuestro crecimiento: podemos avanzar, fidelizando a ciudadanos que tienen en las artes, tal como nuestra marca las presenta, como nucleares.

**15. Resultados.** Se cierra el círculo. Empecé este texto con la palabra arte. Lo cierro con resultados desde el arte. Lo que sigue, después, son apéndices, notas a pie de página, importantes, para lograr los resultados.

Un grupo/organización para las artes, un creador, un artista, un profesional cualquiera de las artes, crea y propone para y con los otros: las artes son, siempre y desde su invención mitológica, un servicio público. En otros términos, una oportunidad para que los demás, los otros, los ciudadanos lean, vean, sientan, se vinculen..., a la presencia otra, a la propuesta de sentido de vida contundente, de calidad radical, de civilidad, de valor humano en avance compartido, que es toda obra de arte a través del teatro, la danza, la música, la pintura, la literatura, el cine...

Hacer llegar este sentido, esta presencia, a los ciudadanos, compartiéndola con ellos, para que cree, desarrolle y sostenga una común cultura de humanidad rotunda desde las múltiples diferencias de visión y creación de los numerosos grupos/organizaciones para las artes de una ciudad, es la tarea de nuestro grupo/organización. Si estamos —ojo— en un grupo/organización para las artes. No en un grupo/organización de sólo diversión. Facilitémosla con calidad. Con retos. Con desafíos. También.

Para continuar con la maratón de danza: ¿qué resultados nos fijamos en número de público, en entusiasmo, en financiación, en contrataciones, en impactos en la prensa, en cogestión de servicios con otros grupos/organizaciones, en universitarios que nos feliciten,

en universitarios que descubran la danza, les apetezca saltar fronteras...? Resultados concretos. Conseguidos. Medibles. ¿Los hemos obtenido? ¿Cuáles? ¿Por qué no todos? ¿En qué grado?

Estamos nuestro grupo/organización para las artes. Nuestra aportación viene marcada por nuestra visión, misión, valor de marca, catálogo de servicios y la definición exacta de resultados de artes en los públicos en los que priorizamos trabajar. Nos proponemos hechos: resultados. Contables. Evaluables. Tangibles. Concretos. Cambios en el pensamiento y los estilos de vida: creativos, responsables, emprendedores, vivenciales y convivenciales. Aquí, en la medición, hemos de ser salvajes: jamás aceptemos excusas, vaguedades.

Sepamos si las artes que facilitamos son un antídoto contra el silencio y la indiferencia que ha implantado como cultura el imperio de lo financiero, único dios, en el marco de una democracia desactivada para la vida. Trabajar para esta causa es lo que proponen los valores de marca ética de los plurales grupos/organizaciones para las artes de la ciudad. Apasionante.

Desde los resultados conseguidos o no conseguidos debemos, ahora, introducir cambios en nuestro grupo/organización: para lograr que estemos donde queremos estar. Para ello hemos de alinear todas las oportunidades, las energías, el trabajo de equipo, las relaciones, las informaciones, los recursos del grupo/organización para conseguir lo que queremos: los resultados que nos hemos fijado y los ciudadanos de nuestro público y nuestros contratadores —y patrocinadores— esperan. Voy, para ello, a presentar algunos instrumentos más.

**Gestión.** Creo que es el momento, finalmente, de detenerme en la palabra que figura en el título. ¿Qué es gestión? ¿Y gestión de grupos/organizaciones para las artes, de apuestas y servicios desde las artes para la cultura? A lo bravo: gestionar es y comporta obtener resultados a través de otros. Otros: los miembros del grupo/organización, los miembros de otros grupos/organizaciones con quienes congestionamos alguno de nuestros servicios para las artes. O una parte. Los mismos ciudadanos que, encantados con lo que hacemos y les proponemos, se lo dicen a otros y son nuestros mejores socios colaboradores y financiadores...

En estos últimos años se ha subrayado, exagerada y equivocadamente, la palabra gestión hasta trasformarla en un tótem, un sortilegio, magia. Absurdo. La palabra gestión sólo tiene significado si se le antepone la palabra ideas y le sigue la palabra resultados. A saber. Ideas: el valor de marca global del

grupo/organización o concepto/idea útil para la obra de teatro innovadora que responde a cuestiones de rabiosa actualidad para los ciudadanos actuales.

Gestión: disponemos y trabajamos las ideas y los recursos necesarios con eficiencia y eficacia, desde el grupo/otros grupos, artistas invitados, asesores, otras organizaciones, algunos ciudadanos... para que el valor de marca, marque el estilo de vida de los ciudadanos que priorizamos y la obra, expo, forum... convoque a todos por los que la hemos escogido. Gestión es trabajo. Es método. Es la manera. Es el proceso. Resultados: es el éxito. Logramos que todos y cada uno de los ciudadanos del conjunto/conjuntos priorizados acudan a nuestro teatro, con el cartel de entradas absolutamente agotadas como colofón. Y contratos para un año.

Gestionar pide, a todo el grupo/organización —y en especial a sus directivos—, mentalidad emprendedora o no hay obstáculo que no se pueda superar. Pide vivir la marca desde fuera o estar siempre conectados con el grado de confianza/desconfianza que nos otorgan los ciudadanos, los contratadores, otros grupos/organizaciones. Pide optar por un equipo/organización abierto, en red: en cogestión múltiple. Pide opción por la excelencia: aquí no es posible la chapuza. Pide tirar todo lo que es innecesario para concentrarse en lo nuclear, lo estratégico. Pide decidir: implicar a todos, siempre y sin alargar la toma de soluciones. Pide liderazgo: que los directivos sean creíbles y el grupo/organización esté siempre despierto. Pide resultados concretos: siempre medibles y siempre un veinticinco por ciento superiores a las posibilidades reales del grupo/organización. Pide cambio. E innovación. Y entusiasmo. Si trabajamos así, gestionamos. Si no, perdemos el tiempo. Todos. Y no están los tiempos para esto: son crueles con los que tal hacen.

**Equipo.** Los otros de la gestión son, básicamente, la gente que trabaja en el grupo/organización: no pueden funcionar jamás como un simple grupo. Lo importante en él es la personalidad de cada uno, su diferencial creador, su rol de artista o directivo. La suma de individualidades forman un grupo. No es suficiente.

Hoy se necesita que el grupo/organización funcione como un equipo. O, mejor, un equipo de equipos. Es otra cosa. En el equipo lo importante son los resultados: la obra de teatro de alta creatividad que llene, la exposición que interroga, el libro que se agota por imprescindible... Para esto trabaja, gestiona. Desde lo que cada uno

aporta, desde las diferencias y las rarezas, desde la creatividad furiosa inteligente. Desde la complementariedad.

Y no necesitamos la comunidad: el sentirnos impulsados por una fe o una ideología. Tenemos suficiente con el valor cívico de marca: conseguimos aquello que nos proponemos y con quien nos lo proponemos. Porque gestionamos. Desde el marketing relacional de servicios para las artes.

Este equipo se debe mimar. Lo trabajaré en el apartado de dirección por valores. Debemos crear un estilo de trabajo. Hemos de seleccionar los miembros nuevos para que empalmen con este estilo... Sólo con equipos despiertos, apasionados, corresponsables, motivados es posible gestionar un grupo/organización para las artes referencial, con futuro, aplaudido y seguido: familiar.

Recuerdo: los artistas forman parte de este equipo o no contamos con ellos. Y los voluntarios. Y algunos ciudadanos puntualmente y para cuestiones importantes. Gestión es siempre, en artes, cogestión.

**Directivos.** Numerosísimos grupos/organizaciones para las artes están dirigidos por un director. Me suena siempre a tambor: a ordeno y mando. Un director, además, artístico. Me suena a capricho, a divinidad, a confusión entre fantasía y creatividad. A ellos y ellas, sólo y arrebatadamente, les preocupa el arte. No los recursos. No la gestión. No el equipo. No los ciudadanos. Sí — y mucho— la fama. Y el sueldazo. Total, no sirven hoy. Su reino terminó con la gran crisis, definitivamente. Pero algunos sobreviven.

Delante de un grupo/organización de apuestas y servicios para las artes debe estar un directivo que entienda de arte y de gestión: directivo es el que motiva y señala dirección, norte de valor compartido, resultados a lograr desde él. Los hay. Si no es así, en un grupo de teatro, danza, música, museo, auditorio..., habrá alguien que aprenderá, rápidamente. Porque a gestionar y a dirigir se aprende. Sólo se necesita voluntad, buscar una óptima formación en alguna escuela seria, leer los libros que cuenten cómo hacerlo, escuchar y aprender, especialmente, del día a día. Y optar por un liderazgo relacional fuerte, implicador, sumador. Y por los ciudadanos.

No funcionan los grupos/organizaciones para las artes en los que se opta por un directivo de artes y otro de producción o gestión. Ya no: fue. Exagerando: uno iba de creativo/gastador y otro de productor/controlador. Pueden existir, claro, excepciones. Yo, por ejemplo, no tenía ni idea de gestión. Lo mío era y es la creatividad:

he sido un directivo/gestor de equipos siempre con óptimos resultados ciudadanos. He aprendido. Y aprendo. Mi obsesión: que los otros hagan. Pero siempre he tenido a mi lado alguien que me ayude en los temas duros de la gestión. Y, a poder ser, mujer.

Necesita, todo grupo/organización para las artes, un directivo que asegure que no invertimos recursos en apuestas y servicios para las artes vacíos. Salidos, mayormente, de presupuesto. Con un éxito que no es el esperado. Servicios/apuestas siempre con excusas maravillosas en los gobiernos burocratizados. Ya no. Los ciudadanos no lo toleran. Opinan, con razón, que hay otras necesidades urgentes a abordar. Tampoco pueden -ni deben- permitírsele las asociaciones/fundaciones. Las empresas jamás lo han tolerado. Cuando pierden dinero, toman nota. Y hablan de fracaso. Aunque algún alocado diga que no se le comprendió, que era el mejor espectáculo del mundo o que lo hubiera sido si se le hubiera facilitado más dinero. Cuando se opta por estupideces o caprichos, la respuesta es la soledad, el vacío, el abandono.

Hoy las apuestas y los servicios para las artes han de ser creativos. Con genio. Con idea. Pero, a la vez, han de ser rentables económicamente. Y —sin perdón— deben llenar: deben lograr que el conjunto de ciudadanos por los que crea un servicio desde artes, esté. Sin excusa alguna, por favor.

Seguro que teniendo presente todo esto estamos en los tiempos de los pequeños formatos: lo grandioso fue y es insostenible.

**Liderazgo.** La manera como trabajan estos directivos la define el liderazgo: trabajan relacionándose muy estrecha y personalmente con cada miembro de su equipo. Pasan información: jamás se la quedan. Toman decisiones, mayormente, por consenso. Y cuando no se llega a él, deciden. El equipo, seguro, acepta sus decisiones. Porque confía en él. Como él confía en su equipo: forman un todo compacto y plural. Y trabaja en red fuera/dentro, sumando.

Todo directivo en apuestas y servicios para las artes mantiene, pues, al grupo/organización informado, interrelacionado, creativo, apasionado, volcado a los resultados, laborioso, con iniciativa activa, disciplinado y armónico —clave en algunas artes—, abierto al exterior, competitivo. Innovador. Y rebosante de sentido: de valor de marca. Quien no avanza, retrocede. Lo logra siendo un directivo melón: acoge sugerencias de todos, las trenza con otras, nada desperdicia. El grupo/organización, con él, crece: es dulce, apasionante. Intenso. Entusiasta. Jamás es un directivo limón: áspero, distante, tecnócrata, despreciativo... El grupo/organización de artes, con él, perece.

Siempre, como base de su trabajo directivo, el directivo, el gestor, tiene el norte del valor de marca y la estrella polar de los conjuntos de ciudadanos a quienes el grupo/organización presenta sus apuestas y servicios desde las artes para que éstas faciliten sentido a su vida cotidiana íntima y común: la valorizan enormemente.

**Dirección por valores.** La dirección por valores es una buena herramienta para introducir cambios, mejoras en nuestro grupo/organización para las artes, porque facilita construir, sostener y optimizar lo que es básico: el equipo. Somos lo que es nuestro equipo, logramos lo que se propone lograr nuestro equipo. Las personas somos lo más importante. No el dinero. No las infraestructuras. Un equipo, un grupo/organización para las artes, somos personas con ideas y acción emprendedora.

Los grupos/organizaciones para las artes que nos movemos interna y externamente en entornos cada vez más complejos —y lo serán más—, debemos orientarnos a resultados muy claros y contundentes. Para ello es necesario generar y gestionar compromiso: equipo responsable y entusiasta, orientado a los hechos, a los resultados innovadores, excelentes.

Paradoja: la orientación a los hechos/resultados se consigue desde el valor de marca y otros valores que debemos pactar. Así, si somos un grupo/organización que optamos por el trabajo frente a la chapuza, la innovación frente a la continuidad, la relación personal frente al mando, el generar ciudadanía frente al solo entretener, la autonomía frente a la dependencia, la honestidad frente a la opacidad, la cooperación frente al individualismo, la calidad frente a los defectos o los cambios frente a la monotonía, las artes como vida frente a las artes como diversión ocasional, nuestros resultados serán óptimos.

La dirección por valores surge de un largo proceso que ha propiciado la dirección de grupos/organizaciones desde 1920. Empiezo por la dirección por instrucciones: *esto es lo que deben hacer*, nos dice el director. Todo son normas. Y cumplimiento. Logró mejorar los grupos/organizaciones. En 1960 aparece, superándolo, la dirección por objetivos: *nos proponemos estos resultados y los vamos a conseguir a través de esos y estos pasos. De esta metodología.* Mejoró, para unos tiempos diferentes, los grupos/organizaciones. Hoy estamos en la dirección por valores. ¿Por qué? Porque desde 1920 y, especialmente desde los 60, la complejidad de los grupos/organizaciones es cada día mayor, porque es mayor y creciente la complejidad del entorno. Lo será más todavía: estamos en una larga y profunda transformación de

modelos de vida más responsables, ecológicos, cooperantes... Para enfrentarnos a esta complejidad, las instrucciones son obsoletas y los objetivos pronto deben cambiarse. Por tanto, se impone la urgencia de unos grupos/organizaciones para las artes que compartan valores éticos para una manera de sentir, de trabajar, con autonomía, con resultados claros y con una metodología siempre flexible para conseguirlos, sin jerarquías, con responsabilidades, con organización dinámica, emprendedora...

La dirección por valores pide un grupo/organización que opte por priorizar necesidades/retos sentidas o no sentidas —pero reales— de artes entre la ciudadanía. Pide, pues, una organización orientada a los públicos. No hacia dentro, hacia los profesionales, hacia el arte por el arte. Pide equipos. Pide trabajo abierto, en red. Pide organizaciones superllanas, sin escalones. Relacionales. Pide profesionales autónomos y autoresponsables. Y pide líderes: directivos activos, que trabajen, de tú a tú, con el equipo. Equipos donde todos, cada día, nos sorprendemos mutuamente por la manera mejor como trabajamos.

La dirección por valores consensua con el equipo/organización las propuestas y los valores claves de la visión, la misión y, muy especialmente, el valor de marca. Listémoslos: qué valores hay detrás de la organización, del trabajo, qué valores suponen. Consensuémoslos. Invirtamos, en ello, tiempo y energía. Pide que consensuemos, en equipo, los valores que están o no en nuestros públicos. Ahora. Y después de los servicios/apuestas que les vamos a ofrecer. Listémoslos también. Pocos. Pero claves. Pide que consensuemos los valores del equipo: para el liderazgo y el funcionamiento cotidiano del equipo. Y pide que pongamos valor a la economía: para qué la queremos, desde dónde la obtenemos... Listémoslo. Consensuémoslo, también.

Los valores —el inmaterial básico que da fuerza y dinamiza nuestro equipo/organización— nos estructuran y sostienen: nos conducen, a pesar de los fallos, los tropiezos, a los resultados de artes que nos proponemos. Y obtenemos: una ciudad y un mundo mejores, más creativos en humanidad compartida, corresponsables. De más valor.

Trabajando con valores claros, asumidos, con energía, compartidos... metemos en los servicios/apuestas para las artes alto valor: mayor utilidad, mayor atracción, mayor emoción y experiencia, mayor diferenciación, mayor motivación de uso, mayor impulso por continuar con nuestra marca. En definitiva: mayor sentido, más presencia otra, más carga ética. Somos, por todo ello, un grupo/organización valorado altamente por nuestros públicos.



Por todos los trabajadores. Por nuestros contratadores. Por otros grupos/organizaciones. Por la ciudad.

**Calidad/excelencia.** Trabajar con alto valor supone optar por la calidad total: por hacer lo que hacemos excelentemente. Se habla —demasiado— de calidad: se practica menos. O poco. ¿Por qué? Porque trabajar con calidad —optar por la calidad en servicios para las artes— supone y exige

- Tener claro que la calidad —*¡es lo que buscaba exactamente!*— la deciden siempre los otros: ¡los ciudadanos!
- La calidad no es cuestión de instantaneidad: se decide un día, se aprieta un botón y todos empezamos, ya, a trabajar con calidad.
- La calidad exige liderazgo: que los directivos sean los primeros en trabajar espléndidamente, estén junto a todos para que trabajemos, como organización, con absoluta dedicación: innovación, cambio, detalles, talento... orientación a los ciudadanos...
- La calidad empieza por saber quienes están en los servicios/apuestas, por qué y con qué satisfacción. Y quiénes no están y por qué.
- La calidad cuida al personal del grupo/organización: buenas relaciones, mutua exigencia, resultados compartidos y fijados...
- La calidad se mide: siempre. Por tanto, exige proponer mejoras continuadas en el grupo/organización.
- La calidad nos pide que cada uno aprenda aquello que es necesario para mejorar lo que hace o para hacerlo diferentemente.
- La calidad es una constante: no es, sólo, el resultado final y valorado por los ciudadanos. Como constante, concibe al grupo/organización como una cadena interdependiente: todos somos proveedores y cooperantes. Todos esperamos calidad de lo que los otros hacen y nos pasan por terminar.
- No más, pues, apatía fuente de burocracia. No más excusas, fuentes de irresponsabilidad. No más recetas, fuentes de automatismo. No más frialdad, fuente de desmotivación. No más derivación a otro u otros, fuente de vagancia. No más artes por artes, fuente de narcisismo insoportable.
- Calidad significa, pues, más que cero defectos: excelencia en las experiencias de artes. Lo vamos a lograr en nuestro grupo/organización. A partir de hoy.

**Reingeniería.** Nuestro grupo/organización para las artes está, como todas las organizaciones gubernamentales, asociativas y empresariales, metida en profundos cambios en todos los frentes: de rediseño o de procesos, mejora de la productividad, potenciación

de la creatividad, reducción de costes, calidad óptima, valores compartidos, innovación radical, más públicos, competitividad o situarnos en la línea de los mejores en valor de marca, servicios como experiencias emocionantes... En definitiva andamos metidos en cómo podemos producir y ofrecer los mejores servicios/apuestas para las artes al menor coste posible y con un alto valor para los ciudadanos. Porque, nos damos cuenta, nuestros grupos/organizaciones tienen polvos de ineficacia. De burocracia. Y ya no nos sirven los parches, los arreglitos: sobrevivir, como grupo/organización para las artes, no es suficiente. Ni nos va. Ni es posible. Menos, además, lo será mañana. Estamos metidos, pues, en conjugar alta creatividad e innovación en las artes con resultados económicos, con la flexibilidad de las estructuras y la satisfacción entusiasta de los ciudadanos. En esta tarea, sabemos, debemos estar metidos todos para abandonar, en la papelera de lo inútil, todo lo que no aporte valor para las artes: no mejore nuestro impacto, nuestra marca, nuestros servicios, nuestra atracción en los públicos por los que optamos.

Optamos, pues, motivados por nuestro valor de marca y otros valores compartidos, por la excelencia en todo lo que hacemos por reingeniar, por mejorar, por trabajar a partir de decisiones de este estilo.

- No corregimos procesos o maneras de trabajar que no van: las cambiamos.
- Todos nos concentramos en los resultados que fijamos: no en los procesos, abarrocándolos.
- Jamás nos conformamos con resultados de poca importancia: sabemos cómo fijar resultados óptimos y cómo conseguirlos.
- No abandonamos los esfuerzos de cambio y mejora a pesar de las dificultades: los logramos en un tiempo no largo.
- No dejemos que la cultura organizativa o la institución impida, en nombre de la continuidad y la historia, cambios: reingeniería.
- Empezamos la reingeniería de arriba a abajo: los directivos deben dar ejemplo.
- No dispersamos la reingeniería o mejora en múltiples procesos de cambio: los concentramos en pocos y estratégicos. ¡Y ya!
- Sabemos que la reingeniería implica sacrificios personales y resistencias: hemos de aprender a hacer algo diferentemente.
- Los cambios en reingeniería son procesos otros de trabajo: los debemos introducir a partir de plantearnos cuestiones como las siguientes:
  - Cómo está realmente el grupo: sin paliativos.

- Por qué hemos llegado a la situación actual que no nos gusta.
- Qué perspectivas de futuro tenemos y queremos.
- Cuál es el nuevo rumbo que vamos a seguir y cómo.
- Qué nueva posición competitiva, respecto a los otros grupos/organizaciones para las artes de la ciudad, vamos a asumir.
- Cómo podemos conseguirla.
- Qué acuerdos estratégicos de colaboración o cogestión vamos a establecer con otros grupos/organizaciones.
- Qué recursos nos faltan y cuáles nos sobran.
- Cuándo van a llevarse a término los cambios y qué resultados queremos.
- Cómo nos valoran los ciudadanos y cómo queremos, urgentemente, que nos valoren.

**Patrocinio.** Las empresas y las grandes fundaciones ligadas a ellas hoy saben que la ciudadanía pasa de sus anuncios: cuando aparecen con sus coches, lavadoras, cosméticos, alimentos... en la tele, la gente hace zapping. La comunicación empresarial sabe, en definitiva, que debe hallar otros medios. Lo sabe, además, porque los ciudadanos quieren que inviertan parte de sus ganancias en cuestiones básicas para la calidad de vida, en facilitar sentido a la vida. Muchos empresarios están, felizmente, aquí. Y ya no se obnubilan por sólo el deporte de élite: quieren estar presentes en las artes. Decididamente. La responsabilidad social de la empresa es, en muchas y por suerte, un hecho. En otras, oportunismo.

Tema clave: ¿cómo interesamos, como grupo/organización para las artes, a una empresa para que su marca y nuestra marca se fusionen en la mente de los ciudadanos, de nuestros respectivos públicos objetivos? ¿Qué gana la empresa? ¿Qué ganamos nosotros? Los dos hemos de salir ganando.

Es, pues, necesario que pensemos en un conjunto de empresas: a cuáles pueda interesar —y interesarnos— lo que hacemos y cómo lo hacemos. No pensemos, por favor, esta relación sólo en términos económicos. Pensémosla y propongámosla en términos estratégicos: vamos a trabajar juntos por un tiempo. Y por unos resultados. ¿Qué tiempos y para qué resultados? Y desde un valor. Sed claros. Dialogad. Pactad. No vayáis, jamás, a las empresas pidiendo favores: vamos a compartir. Entre diferentes/iguales. Vamos a compartir -fundamental- algo que interesa a nuestros públicos: al de la empresa y al del grupo/organización para las artes. Vamos, insisto, a trabajar conjuntamente.

- Tengamos claro qué les ofrecemos y qué nos ofrecen.
- Preparemos un dossier en el cual se vea muy contundentemente que muchos públicos nos aprecian, la ciudad confía en nosotros, el país nos valora y en el extranjero somos alguien, si optamos por estas dimensiones.
- Depende de nuestro impacto, podemos optar por una empresa de mayor o menor volumen de ventas: ciudadana, nacional o internacional.
- Apuntemos alto: por una relación permanente. Esto implica diálogo, mucha información, estrategias compartidas...
- No menosvaloremos las colaboraciones puntuales: por un espectáculo, concierto, exposición...
- Preparemos los contactos con tiempo.
- Busquemos cómo conectarnos —directa o amigablemente— con el presidente de la empresa: les gusta personalizar la inversión de los beneficios.
- Tengamos claro que la empresa, en su presidente, da dinero a quien tiene confianza: preparemos a alguien de nuestro equipo para las tareas de patrocinio, siempre relacionado con la comunicación del grupo/organización y la comunicación de la empresa que desde su marca hoy quiere estar en las artes.
- La marca de la empresa aparecerá, siempre o puntualmente —según decidamos— junto con la nuestra.
- Cuidemos que, en los medios de comunicación, aparezca la marca de la empresa: recojamos, en dossiers de prensa, el impacto comunicativo que hemos logrado.
- Recojamos, también, las opiniones de nuestro público objetivo.
- Seamos agradecidos con nuestros patrocinadores: jamás, serviles.
- Incrementemos, mutuamente, valor para las artes con los ciudadanos.

**Poesía/acción.** Para los grupos/organizaciones de hoy y el mañana, para la ciudadanía y el mundo con artes de hoy y el mañana que queremos, vamos a trabajar diferentemente. Vamos a trabajar, con gestión emocional, para que no sólo se globalicen, en nuestro mundo complejo, las tarjetas de crédito: se globalicen, también y especialmente, las artes. Una manera de vivir que opta, siempre, por crear más humanidad en uno mismo, en la ciudad y en el mundo. Queremos un mundo, una vida bella. No temamos a lo poético: a la vida iluminada, apasionada, llena. En los tiempos convulsos de la gran transformación, todo esto es más urgente

Tal vez desde lo que aquí esbozo nos será más factible: aprendamos a gestionarlas con mayor eficacia, empezando por el

público de ciudadanos que esté junto a nuestro grupo/organización y aquellos que queremos que estén, desde un valor de marca ético que ilumine lo obscuro, contradictorio y desdibujado.

Vamos a trabajar, pues, diferentemente. Desde mañana. Vamos a ponernos en acción para que nuestro grupo/organización para las artes sea enormemente creativo, valorado, siempre con llenos, siempre productivos y emocionantes en el hacer aquello que nos proponemos.

Aquí algunas sugerencias.

- *Potenciamos una estructura organizativa ágil, flexible y motivadora*, que implique a todos en los procesos de creación y gestión del grupo/organización. Una estructura que nos permita situar el grupo/organización, por su innovación e impacto, entre los primeros de la ciudad.
- *Trabajemos nuestro valor de marca*: dónde queremos estar en los próximos cuatro años. Y situemos todas nuestras energías para cambiar lo que sea para conseguirlo.
- *Optemos por la excelencia en todo lo que hacemos*: por el cero defectos, por las no excusas, por lo importante. Mediocridades, ya no. Ni continuismos.
- *Fijemos los resultados a conseguir* desde las aportaciones de todo el grupo/organización: complicidad aquí. Planteémonos retos con riesgo. Congestionemos nuestro grupo.
- *Potenciamos la inteligencia compartida, la creatividad compartida, los retos compartidos*, las formas de gestión emocional compartidas... Somos un equipo: jamás un grupo de individualidades.
- *Como equipo, como grupo/organización para las artes, queremos ser competitivos*. Esto supone optar por la innovación. Por diferenciarnos de otros. Por comunicar con claridad. Cuando los grupos/organizaciones para las artes son de calidad, nosotros, además, optamos por el entusiasmo: por asombrar a nuestro público, por superar sus expectativas personalizadas, por adelantar futuro.
- *Pongamos en el escenario, en el museo, en el auditorio..., a nuestros públicos ciudadanos*: qué quieren, qué desean, qué les falta, qué dicen con su silencio en artes... Y, desde ellos, innovemos. Pongamos, en medio de ellos, desafío y genio de artes.
- *Trabajemos en red*: relacionémonos con otros grupos, con empresas, con gobiernos, con asociaciones ciudadanas, con artistas variadísimos, con pensadores, con asesores... Aprendamos de esta relación. Dialoguemos. Compartamos lo que sabemos.

- *Establezcamos un plan inmediato de mejoras a introducir.* Fijemos un tiempo para obtener estas mejoras. Y no dejemos, ya jamás, de mejorar. No seamos inmediatistas.
- *Tengamos claro que invertimos en artes:* somos fabricantes de ciudadanía de cultura, de una ciudad y un mundo más humano.
- *Capacidad de conexión con la ciudadanía.* Es la clave. Quien no sabe dónde está, en qué cultura vive, por dónde van los vientos, qué preocupa, a quién se dirige..., se pierde en divagaciones, en ornamentos.
- *Capacidad creativa e innovadora.* Los tiempos, los ciudadanos, hoy esperan de un grupo/organización para las artes creatividad para sus vidas, para su visión del mundo. Pero esperan más: desean, anhelan, innovación, insisto. Una visión diferente, arriesgada, otra, de las cosas, de la vida. Del mundo. Que les llene. Les entusiasme. Les posea. Se los lleve. Y les haga preactivos: les movilice para tomar decisiones democráticas nuevas.
- *Capacidad de gestión emocional y emprendedora.* Todo esto exige un grupo/organización que gestione con liderazgo. Que aporte soluciones para conseguir lo que se propone y los ciudadanos esperan. Como lo espera todo el equipo.

**Artes sociales.** Los artistas dadaístas, furibundos, con sus acciones de arte extremas bombardeaban una sociedad que no les gustaba, anémica, sin pasión por la vida, peripuesta en sus relaciones cosificadas. Les siguieron una plural tribu de artistas inconformistas, rebeldes, que en *El puño invisible. Arte, revolución y un siglo de cambios culturales*, Carlos Granés presenta sugerentemente: un libro indispensable para los grupos/organizaciones de artes que les plazca pensar. Pensar es imperativo en artes: ideas otras para acertar en la acción.

Surrealistas, beats, contracultura, arte *povera*, informalismo, happenings, mayo de 68, movimientos de liberación, punkis...siguieron la estela. Y despertaron. Forman, todos ellos y muchos más, una saga con resultados parciales, pero que nos enseñaron a no quedarnos inactivos.

Después de la segunda guerra fratricida mundial, el capitalismo, desde el epicentro triunfante USA, afiló sus dientes para impedir que movimientos desestabilizadores tuvieran fuerza. Inteligente, ideó el método más sutil y eficaz para integrar rápidamente la discrepancia, la rebelión: la transformó en moda, en consumo de masas, básicamente para el público joven. Les ha funcionado admirablemente.

¿Entonces? Continuar en la saga para otra cultura: otra vida, ciudad y mundo.

Pero donde más les duela, moleste, a todo el diktado financiero internacional irresponsable: artes creativas para una vida más emprendedora, desafiante, compartida, menos consumista, entre los empobrecidos por sus injusticias económicas lacerantes. Artes éticas entre la gente que, cual bisturí, denuncien y muestren la barbarie que proponen e imponen como único estilo de vida de vida bajo su totalitarismo: denunciar con contundencia y proponer con mayor energía aún.

Para esta tarea espléndida, radicalmente humana, la gran mayoría de artistas actuales no sirven: son productores aplicados para el mercado internacional del arte desactivado, que no tiene ya nada que ver con el arte público, ciudadano, movilizador, y sí con productos bonitos para invertir, caros. Son artistas para la inversión: no artistas para la transformación. Necesitamos, pues e incluso, suprimir la denominación *artista* por contaminada, por estrictamente mercantil. Fue. Y optar por *creativo*: por aquellos que personal y en equipo aporten apuestas para transmutar lo social paralizado desde el estar junto a los excluidos, los vulnerables, los sin techo, los desesperados y últimos con la creatividad que siempre es esperanza en acción emprendedora. No en el aire: para el cambio de vida personal y común.

Las artes del presente y el futuro serán sociales, inclusivas, o no serán artes.

Personalmente no quiero vivir en el siglo de la Gran Decoración para el Incesante Espectáculo.

Somos multitud.

Y no nos paralizarán.

## La cocina y la despensa de los grupos u organizaciones para las artes

---

*Escribir esta novela ha sido la experiencia más triste que he vivido frente a un ordenador. Siempre había evitado acercarme a “mi generación” y cuando lo hice advertí que era una experiencia aún más penosa de lo que había imaginado. Se nos vendió una idea muy equivocada de los que es la vida y de lo deberíamos hacer con ella. Siento que nací justo en el momento en el que todo Occidente se convertía en el deprimente simulacro de un “show” de televisión que lleva quince años sin emitirse. Debería emitirse, ya, para que comprendamos el mundo que vivimos: demasiada ficción, virtualismo, espectáculo, superficialidad, tontería. Un poco, bien. Tanto, empieza a asquear cuando el derrumbe se manifiesta en el paro creciente, el empobrecimiento acelerado, las desigualdades tremendas, lo público que socializa las pérdidas privadas de los salvajes grupos financieros, un cambio climático quizás mortal y una democracia de papel mojado.. Zadie Smith lo comenta a partir de la publicación del *Cazador de Autógrafos*. Está casi en la treintena. Y antes publicó el pensadísimo *Dientes Blancos*. Inglesa. Le asediaron tanto los medios y la fama después de *Dientes Blancos*. Se largó de Inglaterra y se instaló en la Universidad de Harvard para pensar y escribir en el sosiego. Recomendadas.*

La pregunta directa: nuestro grupo/organización para las artes ¿cómo se acerca a su generación, a los ciudadanos de su ciudad? ¿Cómo contempla la cultura de hoy y, en ella, las artes? ¿Cómo vive la vida compartida con el mundo actual? ¿Qué nos preocupa realmente, insistentemente? Por aquí empieza todo en las artes para la cultura de la vida personal y común. Jamás por *tengo una idea*. Guárdatela, de momento. Espero haberlo contado.

En el mundo de los ladrones financieros envidiados y preservados en el timón, con políticos mintiendo, cortando servicios básicos, manchados por la corrupción y atrincherados en partidos que son ya mafias, con multinacionales gordas, cebadas, dándoles soporte y depredando con cara de ovejitas buenas, en el mundo sacudido por la inseguridad y el miedo, el desastre ecológico... las artes no pueden continuar como antes, en los tiempos del glamour, como meta de éxito. Ya no: es una obscenidad. Hay otro mundo en marcha, aflorado desde el movimiento pluralísimo para la ciudadanía global que tuvo en Porto Alegre primero y después en algunas capitales europeas y latinoamericanas su manifestación de no sólo *basta ya* sino de *otro mundo es posible y ya estamos*



*indignados por tragar tanta mierda los mismos de siempre.* Esta vida, ciudad y mundo *alter*, las artes lo esbozan, lo anticipan y sostienen. Y lo construyen con los ciudadanos infectados de creatividad ética *alter*: desde una multitud de grupos/organizaciones a menudo pequeñas, innovadoras, atrevidas, diferentes, que los ciudadanos toman como referencia para la vida *alter*. Todas alejadas de la repetición del más de lo mismo: son el futuro ya presente. Están por todos lados: en Berlín, Barcelona, Bombay, Nairobi, Buenos Aires, en Bogotá... Y van a más. Están en diálogo con lo musulmán y las comunidades indignas, con la tecnología y la artesanía, con lo que acontece y lo que queremos que ocurra, con la neurociencia y vida sana... Son grupos/organizaciones para las artes que arriesgan. Conjugan teatro y movimientos sociales, video/cine con liberación, danza con ecología o museo con memoria revitalizadora.

La frivolidad del ahora me monto un Shakespeare deconstruido, aquí le montamos a fulanito una expo, este se merece que le organicemos un festival... terminó. Se acabó, también, el periodo neandertalensis de los divos y sus caprichos divinos. Que se los paguen ellos. Y está a punto de finiquitar el feudalismo de los directores estrella –o políticos para la cultura ídem- y todos, equipo y ciudadanos, vasallos. Estamos en los tiempos de los grupos/organizaciones para las artes *con* los ciudadanos de base: los que les encanta la tele y el fútbol. Nos proponemos que les puedan, más, las artes. Los grupos/organizaciones que no estén aquí les espera la muerte: desaparición. Y una muerte no digna: pura miseria por abandono ciudadano o en el polvo burocrático eterno. Ambas, malísima muerte.

¿Qué hay, además de lo apuntado, en la cocina y en la despensa de los grupos/organizaciones para las artes que crean y sostienen vida creadora, personal y común? Esto, seguro.

**Artes contra toda dominación y en pro de la república.** Los tiempos son bravos: audazmente difíciles. Las artes, para estos tiempos, y desde nuestro grupo/organización, ¿qué? Algo está claro: las artes hoy sirven, especialmente, para potenciar espacios personales y comunes liberados. Proponen fragmentos de pensamiento y tiempo donde entendernos mejor –más profunda y esperanzadamente- en el obrar humano y lanzarnos a abrirnos, a transformarnos. Nosotros. Y cada uno de los ciudadanos que están en nuestros servicios de artes. En la relación con las artes, sus propuestas reales, nos rehacemos. Nos vigorizamos. Agarramos lo que no nos gusta y lo tiramos. Lo mejoramos. Algo. Y nos

rehacemos nosotros, íntimamente. Más libres. Más creativos. Más solidarios. Más sensibles. Más abiertos. Menos sumisos. Menos pasivos. Menos consumidores. Menos quejicas. Más cooperantes.

Desde las artes, con ellas, estamos siempre en proceso, en tendencia, hacia la vida con estilo de alta civilidad que no sólo queremos y soñamos: alcanzamos. Cada día. Porque desarrollamos creatividad para la libertad, para hacer imposibles las sutiles o burdas dominaciones con las que hoy está amordazada la vida, la ciudad y el mundo. Porque el arte por el que el equipo/organización facilita no ilustra ideas, ni sólo revisa las grandes obras: genera valores éticos para comportamientos cotidianos más creativos, más libres. Más públicos. Más compartidos. En cada apuesta/servicio, en cada propuesta del grupo/organización está Ernesto Sábato: *les pido que nos detengamos a pensar en la grandeza a la que todavía podemos aspirar si nos atrevemos a valorar la vida de otra manera*. La manera que está en las artes, que jamás son decoración, novedad o distracción. En las artes hay ideas que son siempre esperanza. Avance. Apuestas para la vida. Facilitan y crean bioatmósfera cívica, colectiva, de alta intensidad vital: mente común para la ciudad pública desde todas las diferencias, siempre en diálogo. Las artes, como propuesta, nos muestran mejor quienes somos: son momentos brillantes y poderosos tras la tormenta, claros en el bosque desconcertante o en el paso del desierto.

Un museo, una obra de teatro o danza, una sesión de música en el auditorio siempre deben decirle al ciudadano: *ven con todo lo que te preocupa y verás las cosas de otra manera*. Porque tras la estética del arte palpita la ética: la belleza esperanzada, el horizonte, lo otro hecho presencia. Cada museo, teatro, grupo para las artes es un grito, una trinchera contra la barbarie, la crueldad, la opresión, la exclusión, el sinsentido, el atropello, el abuso, la frivolidad escandalosa de la desigualdad. Son una apuesta por la civilidad, por la globalización de lo humano en la gran casa común de la especie en la tierra maltratada.

Todo apuesta o servicio para las artes, desde las artes, es un disparo amable, tremendo, al corazón. Un mensaje cifrado de sentido, de realidad emocionante, un radical cuestionamiento de la vida, una apuesta por aire respirable. Bertolt Brecht lo dijo: *cultura es placer por cambiar el mundo*. Genial. El instrumento clave para este placer y cambio son las artes. Podría haber escrito: *las artes son el placer de sentir a tope mi vida en el mundo*. Artes son disparo, electricidad, color en el blanco y negro de la monotonía y las opciones fáciles, excluyentes.

Aunque a algunos les parezca anacrónico: hoy las artes deben volver a Florencia, al renacimiento. Las artes, en las ciudades republicanas italianas, eran cosa de ciudad, cosa de ciudadanos, cosa de gremios/grupos/organizaciones, cosa de las instituciones democráticas, cosa de artistas, cosa para la vida y la felicidad: cosas de la casa común y la vida compartida. Artes, en definitiva, republicanas: para las cosas con todos.

**Crear no es copiar: aprendamos de los mejores.** Bien. *Pero nuestro grupo/organización...*

No más excusas, lágrimas y llanto. Siempre lo repito en mis clases de marketing público: *se va a trabajar llorando*. Y se gestiona: se logra lo que el grupo/organización se propone. En artes.

Voy a salirme un poco del guión. Aparentemente. Porque no voy a presentar un grupo/organización para las artes sino un restaurante para la cocina creativa, que casi fue arte. Lo presento para no ceñirme a un arte en concreto. Y porque lo que narro es aplicable a todos los grupos/organizaciones para las artes.

*El Bulli* ha sido un pequeño restaurante en una cala perdida en la frontera de Catalunya y Francia, en cala Montjoi. Se convirtió en una referencia mundial: el *The New York Times* lo consideró, repetidamente, el mejor del mundo, por encima de los franceses.

El artífice del milagro, de las tres estrellas, se llama Ferrán Adrià, un hombre que empezó en los fogones de Ibiza, cocinando en el ejército cuando hacía la mili y en el propio *Bulli* cuando todavía no era lo que hoy es. Un día fue a Cannes y oyó a uno de los grandes cocineros: *crear es no copiar*. Tuvo suficiente. Aquel día decidió hacer algo nuevo, olvidando las recetas.

Alguien le dijo un día, después de comer: *quiero comprender El Bulli. Es el número uno. Pero, ¿por qué?* Lo es porque ha apostado por la creatividad, por la innovación, por poner la cocina al nivel de los procesos creativos para las artes. Porque Adrià y su equipo se ha atrevido. Punto. Pero Adrià no se considera un artista.

Adrià es un hombre de equipo que da importancia a todos los productos: la sardina es como el caviar. Una óptima cocina no tiene que ser, forzosamente, el resultado de productos carísimos. Es un hombre de firmezas: no tiene miedo al riesgo, al ir más lejos. Cada temporada su menú era un festival de sabores y placeres. Es un hombre que cuida provocación para los cinco sentidos. Y no se conforma con todo esto: no va de genio, de divo. Trabaja en su taller durante los meses en que el restaurante estaba cerrado. Y da a todo un toque informal, amigo. Y experimenta para crear aceites diferentes, recetas al alcance de todos, comida buena y rápida...

*El Bulli* era una organización, un restaurante de playa cuando yo lo conocí en los setenta con el equipo con quien montamos la revista *Ajoblanco*. El trabajo de un hombre y su equipo, con un estilo propio, lo ha situado en el primero de la primera división. Porque a Adrià y equipo le encanta lo no habitual. La filosofía propia. La evolución. El crear un espacio de trabajo agradable. La sinergia o el nunca pararnos y a la vez innovar. Paulatina y constantemente. Y cree en la intuición como primer destello de la inspiración. Siempre con las manos metidas en la cocina, entre su gente. Siempre, claro, investigando. Y compartiendo. Y reconoce: *el espíritu creativo es y ha sido el motor de nuestra evolución. Hay que tener el espíritu de preguntarse cada día: ¿qué haremos mañana? ¿Qué pondré en la mesa?* No para: sigue investigando. Son veinte años de trabajo. Desde abajo. Desde la nada. Después de ser durante años el primero, en el zénit, ha cerrado *El Bulli*, ante el asombro de todos y crea una fundación para investigar y crear. Se reinventa.

No voy a hacer didáctica. Sólo quiero insistir en algo: así se trabaja en los grupos/organizaciones de hoy, a quienes los ciudadanos les dan su confianza y, en cada servicio, renuevan el entusiasmo. A Adrià nadie le regaló nada: creó *El Bulli* en equipo imbatible al desaliento. Y lo llevó a la cima.

Y no puedo callarme una pregunta directa: ¿sois un grupo/organización para las artes así? Si no lo sois, ¿a qué esperáis? ¿O sois impotentes? Entonces, lo siento. No hay *Viagra*. Debéis buscar gente capaz. Con vigor. De hoy para el mañana diferente.

Otro ejemplo, sintético. El *Ateneo Barcelonés* es un gran palacio para la cultura, con acento en las artes, en el centro de Barcelona, varado, vetusto, añejo, con socios en coma. Todo es impotencia. Hasta que Oriol Bohigas, el que transformó el urbanismo de Barcelona y lo convirtió en referente mundial, se presenta a las elecciones para presidente con el valor de marca: *Llenemos el Ateneu de futuro*. Gana por goleada frente al continuista *Más y mejor*. Los tiempos, definitivamente, son otros. Y espléndido. Hoy es una referencia cultural en la ciudad. Los socios y los ciudadanos le han dado su confianza.

**En la cocina de las artes.** Me gustaba Lula: *hacemos cosas que todo el mundo da por imposibles*. Genial tatuaje para el frontispicio de la sede de nuestro grupo/organización para las artes. ¿Y qué es lo que dan por imposible muchos en artes? Que las artes sean cotidianidad para los ciudadanos de base. ¿Qué les dice a estos

Lula? Algo así: *no más exclusión en las artes*. En unas ciudades con ciudadanos desencantados, consumistas a tope, con desilusión e indiferencia, las artes deben ser trampolín, espacio compartido, navegación conjunta, especialmente, para los hambrientos, los sometidos, los sin espacio. Para ello, escuchémosles antes de proponer, de responder, de diseñar. Estemos con las artes mestizadas con los ciudadanos para la utopía del diálogo, la convivencia, la creatividad, la democracia, la libertad, la sensibilidad, la justicia, la solidaridad: la ciudadanía ética.

¿Cómo presentamos, como ideamos las apuestas y los servicios, los actos, las cosas desde nuestro grupo/organización para las artes para que así sea? He contado el método. Ahora quiero meterme en el alma del método. En la cocina del pensar para el método. Tengo un amigo que, de repente, abandonó la comida basura y se propuso cocinar sano. Hizo obras en su casa para disponer de una cómoda y amplia cocina. Dedicó toda una pared a una pizarra donde apuntaba hallazgos, sugerencias, toques de atención, ideas. Para apuntar lo que le faltaba. Para apuntar ideas para cocinar. Para comer sabroso. Para la salud. Van, aquí, algunas para las artes con los ciudadanos. Breves. Contundentes. Espero que muy útiles. Es pizarra desbordante.

1. Que en nuestras apuestas y servicios se huela con contundencia una propuesta ético/estética que vigoriza la vida personal y común.
2. Servicios/apuestas en todo sencillos, sugerentísimos, centrando la atención en lo nuclear, experimentales y, alguna vez, un poco extravagantes.
3. Queremos hacer las cosas de otra manera: cambios rápidos.
4. Siempre todo en equipo: apasionado, entregado, motivado, flexible.
5. Y todo, también, para hacer realidad de vida cotidiana personal y común nuestro valor de marca.
6. Investiguemos: nada al azar, porque sí, porque soy/somos bonitos.
7. Todo, también, con toneladas de responsabilidad: de corresponsabilidad.
8. Sin crear jamás expectativas que no podamos cumplir.
9. Nada para el último minuto: la improvisación continua mata.
10. Creemos adicción a las artes: a nuestro estilo de pensarlas y presentarlas.
11. Todo debe estar cargado de intención.

12. Y resultar excitante: planteemos preguntas, no demos respuestas.
13. Sólo así proporcionamos placer de vida mejor: interrogantes, apertura, retos, profundidad.
14. Todo, además, con un tono artesanal: relacional.
15. Seamos, a la vez, muy locales y muy globales.
16. Impliquemos a ciudadanos, a otras organizaciones. Siempre. Y siempre.
17. Miremos fuera: estamos con la gente, especialmente con los que les dicen poco las artes.
18. Seamos positivos.
19. Comuniquemos, innovemos y no nos paremos: el futuro será, todavía, mejor.
20. Miremos siempre hacia delante: la nostalgia es un enredo.
21. Personalicemos la creatividad: somos un equipo de equipos para las artes, creativo, con responsabilidades diferenciadas.
22. Lo simplemente correcto, mono, para quedar bien, es pésimo.
23. El valor de marca, marca siempre la ruta de las decisiones, los servicios/apuestas, las relaciones y las evaluaciones.
24. En cada servicio mezclamos inteligencia/talento, belleza/utilidad y atracción/sensibilidad.
25. Los modelos organizativos son múltiples: optemos por el más conveniente, flexible, corresponsable, actual. Frecuentemente mixto.
26. Lo atípico es sugerente: jamás repetición, burocracia.
27. Reinventémonos constantemente desde y para nuestro valor de marca y el contacto con los ciudadanos.
28. El miedo castra la creatividad.
29. Jamás copiemos: pensemos.
30. Cada servicio, cada propuesta, empuja a los ciudadanos y a la ciudad hacia una vida y un mundo mejores: con una cultura más creadora de libertad y convivencias.
31. Las artes, pues, solo pueden ser creativamente inclusivas
32. Las artes en los tiempos de la desaforada especulación financiera, sostenida por la irresponsabilidad de los políticos atenazados por partidos sumisos, han de ser bisturí: denunciar el empobrecimiento de la gente y la democracia e impulsar creatividad civil desafiante y propositiva.

**El marco de la Agenda 21 de la Cultura como referencia.** Se aprobó en Barcelona por una amplia representación de gobiernos municipales de Latinoamérica y Europa. Es un documento orientador. Con el lenguaje oficialista y retórico de los académicos

para la cultura: me cuesta leerlo. Pero es, francamente, interesante. Ojalá pase a formar parte del trabajo de los gobiernos. Y de todos los grupos/organizaciones para las artes.

El apartado 34 es el de las artes: *invitamos a creadores y artistas, como personas dotadas de una especial capacidad de sentir y expresar la condición humana, que se comprometan con las ciudades y los territorios, identificando problemas y conflictos de nuestra sociedad, mejorando la convivencia y la calidad de vida, ampliando la capacidad creativa y crítica de los ciudadanos y, muy especialmente, cooperando para contribuir a la resolución de los retos de las ciudades.* Rebién. Es lo que aquí estoy planteando. Y los grupos/organizaciones hacéis. Ahora más.

El apartado anterior, el 33, es chocante: *Respetar y garantizar los derechos morales de los autores y de los artistas y su justa remuneración.* Los derechos morales deben ser respetados en todos los ciudadanos. Huele a corporativismo cerrado. ¿La remuneración? Algunos artistas son directamente atracadores en sus precios: [www.agenda21cultura.net](http://www.agenda21cultura.net).

Las artes son, si cabe, hoy más valiosas en nuestras vidas, en nuestras ciudades y mundo con sombras de aburrimiento, desconcierto y, reconozcámoslo, en derrumbe. Y, a la vez, con un deseo insaciable por simplemente divertirnos para olvidar: todo fácil, todo desnatado, todo simple, todo lineal, todo para la sonrisa estúpida. Todo comprable, constantemente. Sin respiro. Necesitamos, frente a todos los aviesos y sagaces intentos imperiales de deconstrucción de lo humano para volver a imponer la tupida selva, la resistencia del sentido que siempre son las artes: insinuar creativamente otra vida, ciudad y mundo, este es su gran reto. Las artes afirman –sí Steiner- que la mente humana es totalmente indestructible, que ¡la poesía puede salvar al hombre! Hasta en lo imposible. Los jóvenes en especial, y las mujeres, hoy están receptivos a sus voces, a sus palabras, a las estéticas de esperanza. Confían en la imaginación innovadora. Estamos, de nuevo, en renacimiento. Eso espero. Y, a menudo, lo constato. Las artes son siempre creación. Quemazón. Disponibilidad para la vida. Entendimiento humano. Son apuesta: *futuro*. Aura. Que la *Agenda 21 para la Cultura* las señale y recomiende como lugar para identificar conflictos y problemas actuales, para mejorar la convivencia y la calidad de vida, para ampliar la capacidad creativa y crítica de los ciudadanos, para facilitar resoluciones a los retos de los ciudadanos es un avance. Al fin las artes no es cosa de artistas, de teatros, de museos: es cosa de ciudadanos en sus vidas complejas para la vida y el mundo mejor. ¡Aleluya! ¿Obrarán así los

gobiernos municipales? Es, ésta, la propuesta base del libro: el apartado 34 de la *Agenda 21 de la Cultura* yo lo sitúo en el apartado 1. Porque es la creatividad quien nos abre a la esperanza de una ciudad y mundo, una vida mejor, tremendamente humana. La creatividad y sus hermanas gemelas: la libertad y la corresponsabilidad.

**Una surtida despensa de ideas y sugerencias desde las artes inclusivas como despedida y hasta pronto.** Presento la despensa de las ideas y las especias para lograr, desde cada grupo/organización para las artes, lo que los ciudadanos esperan de todos nosotros: estamos obligados éticamente a no fallarles otra vez. Ideas y sugerencias que, desde las artes, construyen, aportan cultura: sentido de *humanitas*, de civilidad. Encontrareis en esta despensa surtida especias para la alegría de la vida íntima y en común, en la complejidad de las situaciones personales y públicas, especias preocupadas por el otro, por lo diferente que siempre habita las artes. Y con el que mantener diálogo. Ese otro que, en las artes, te habita y serena, te interroga y avanza, si te abres. Cada idea y especia de esta despensa para las artes es una invitación a la vida. Cada idea y especia facilita hospitalidad: que el ciudadano se encuentre en casa, con sus cosas y las de los otros. Son ideas y especias para la tarea que nos proponemos: la vida más rica, más bella, más corresponsable. Cada idea y especia es una llamada al viaje, a la peregrinación de lo posible. Esto excita. Cada idea y especia de esta despensa desordenada clama con Valery: *icemos la vela, hay que intentar vivir. ¿Recuerdas?* En este mundo de fascinante confusión extrema: estamos, felizmente, en gran transformación aunque muchos tramos sean insoportablemente crueles. Avanzamos. Peleamos contra lo inhumano. Y navegamos hacia el puerto de la vida sentida en horizonte compartido y comprometido.

No más artes como fioritura de la barbarie, lo estúpido, lo zombi: no son arte: son solo simulacro. Artes, pues, con un *por qué*. Artes que hagan menos posible la brutalidad, la agresión, la exclusión, la regresión animal, la aniquilación, la destrucción, el vandalismo: el comando para la estupidez generalizada. Artes como respuestas inteligentes: ética de esperanza, siempre. Artes a lo Rilke: para *ir más allá en la experiencia fascinante de la vida*. Artes como *deudas de amor*, en lectura Steiner: porque amamos a los ciudadanos, estamos con ellos desde el regalo de vida que viene con las artes. Artes inclusivas, como canta el libro. En el futuro hay siempre norte. Las artes, como la poesía de Celan, lo indican. Es cuestión de



ponerse en camino. Y facilitarlo: somos disponibilidad para la vida *alter*.

Entremos, pues, no en la cocina: en la amplia y variadísima despensa para las artes con los ciudadanos. En la despensa de las ideas, los conceptos, las sugerencias para las artes de hoy y el mañana. Mezcladlas. Usadlas. Emborracharos. Cada apartado encierra los aromas de especias que se complementan, se repiten con matices sugerentes, huelen, pican, aromatizan... Probadlas despacio. Con tiempo. Dejad que lo que os sugieren repose. Buen provecho.

1. En los tiempos difíciles en los que las grandes apuestas/promesas de libertad, igualdad, sostenibilidad, justicia social o paz quedan sin cumplir, aparcadas, mientras cabalgamos salvajes entre los destrozos de un mercado financiero zombi liderado por ladrones intocables que devasta la tierra o nos instalamos en una pasividad narcotizante, las propuestas para la cultura de la vida desde las artes –no hay otra cultura ni otra vida- sólo pueden despertar incomodidades, indignaciones, inconformismos: transformaciones personales y públicas, fuera del paradigma ultraliberal asfixiante y dominante del capitalismo irresponsable surgido después de la caída del muro de Berlín: se propusieron dominar el mundo. Casi lo consiguen, pero pincharon en el 2007 por demasiado piratas. Debemos romper su círculo de hierro, su atmósfera totalizante, presentando otras salidas, vidas otras posibles. Deseadas. Y saborearlas. Debemos apostar por un nuevo sentido común: crearlo liberador y corresponsable. Debemos no sólo ensanchar fronteras: debemos abatirlas para inquietar y construir vidas íntimas y ciudadanas diferentes. Desde las artes.
2. Para todo ello, los grupos/organizaciones para las artes debemos optar por presentar experiencias de vida –sociales, económicas...- silenciadas, marginadas, inconformistas, indignadas, alternativas desde las múltiples posibilidades de los lenguajes y los estilos de las artes. Debemos, en todo lo que proponemos, abandonar lo nortecéntrico y sólo occidentalísimo para optar por sinergias, por mestizajes, y trabajar entre diferencias para la cultura común. Debemos optar por el conocimiento como emancipación e interrogación ética que potencie rebelión de transformación personal y común. Lo rebelde, en nuestros grupos/organizados para las artes, no es un acento: es voluntad. Sin rebelión no hay artes: todo es adorno, decoración, bostezo. Paripé. Debemos optar por trabajar,

especialmente, con los excluidos: los ciudadanos a quienes las artes les importan un pimiento frito y quemado. Y todo debemos hacerlo sin prepotencia.

3. *Cultura es el placer de cambiar el mundo*, subraya el Bertolt Brecht marxista. Rimbaud diría: es el placer de *sentir a fondo* la vida. Ambos aciertan. Porque las artes siempre generan valores para comportamientos más creativos, otros, con los demás, con el otro/uno que todavía desconozco.
4. Si en las artes que programamos, proponemos, ofrecemos, no hay intensidad, no la contagian, no resquebrajan, dejémoslas en la papelera. Las artes de intensidad propician el augurio chino: *que vivas una época interesante*.
5. Las artes, en la ciudad del todo fácil y chato, crean atmósfera de cultura: de mente y sentido común, compartido, siempre renovado, continuamente sugerente, crítico y sabroso para alimentarnos. No improvisan: consiguen.
6. Lo más grande, en artes, no es mejor que lo pequeño. Ni lo más sofisticado es preferible a lo simple. Son formas. Piel. Lo nuclear está en lo que proponen, desprenden, contagian, hacen más posible. Lo nuclear está en aquello que el ciudadano intuye y la comunicación le recuerda: *oiga, hoy puede iniciar una vida mejor, más abierta. Recréese, por favor*.
7. Somos siempre, los grupos/organizaciones para las artes, en las diferentes calles, plazas y esquinas de la ciudad, una red –ojalá tupida y amplísima, diferente- que constantemente fabricamos ética cívica desde una estética de belleza esperanzada: desde el grito de lo más humano, de la misma tierra frente a la crueldad, la desilusión, la perversidad, el abuso, el derrumbe. Y ninguno somos Arca de Noe mezquina: para unos pocos, la élite. En la red de todos los grupos/organizaciones queremos abarcar la ciudad para la globalización de lo humano, para construirla y sostenerla como casa común, siempre en renovación, en creatividad para la vida y el mundo mejor.
8. Todo grupo/organización para las artes, público, que no trabaje clara y contundentemente, con notoriedad, para una ciudad mejor, inclusiva, una vida óptima, un mundo más habitable, debe suicidarse antes que los ciudadanos lo condenen a una muerte merecida.
9. La ciudad, para Baudelaire, *cambia más rápidamente que el corazón de los ciudadanos*. Tal vez. Con las artes, el corazón está diez pasos por delante, arrastrándonos, implicándonos.
10. Al salir de cualquiera de nuestras propuestas/servicios un ciudadano le ha de ocurrir, siempre, lo que le aconteció a

Huntington, el fundador del *Museo Hispanic Society* de Nueva York al visitar el *Louvre*: *y de repente se me pasó el malestar y el cansancio y me entraron ganas de cantar. Había algo en todos aquellos objetos misteriosos que me turbaba y me encantaba (...)* No sabía nada de pintura pero tuve la intuición que me encontraba en un mundo nuevo.

11. Para la horizontalidad de la cotidianidad, la zozobra desde las artes: su creatividad, su chispazo, su electricidad. *El vicio supremo es la superficialidad.* Wilde, como siempre, acierta.
12. *El rock es en realidad algo muy sencillo y simple, porque no se trata más que de enviar un mensaje envuelto con la ética y la estética de cada uno. No es más que eso. Somos nosotros, público, promotores y artistas, los que a menudo creemos que si no lo hacemos cada vez más complicado ya no es "fashion", ya no es moderno. Estamos mucho más cerca del punk según el cual podemos cambiar el mundo porque los políticos jamás lo hacen.* Gracias Bono y U2.
13. Sólo funcionan, tienen éxito, los ciudadanos los llenan, los grupos/organizaciones para las artes relacionales: casas para el sentido, lo otro intuido, en las que los ciudadanos son huéspedes atendidos, comprendidos, acompañados, queridos, preguntados, correspondidos. Llegar, pagar, ver y marchar es propio de los parques temáticos.
14. Muchísimas organizaciones para las artes –museos, teatros, auditorios...- públicos tienen colas de turistas cumplidores, estudiantes más o menos disciplinados y sufridos jubilados. Llenan. Mentira: sólo los visitan números, filas, obligados.
15. Muchos grupos/organizaciones para las artes públicas les conviene seguir con el cuento de que sirven a los ciudadanos porque sus equipos de gobierno han sido elegidos por las urnas. Como tales, creen que reciben una ayuda especial para la gestiona de la Providencia Democrática. Y así les va.
16. Debemos poner gran atención en como se muestran, presentan, las cosas: el enfoque es, también, la cosa. Así pues, debemos asegurar que interrogamos, que sorprendemos, que cuidamos los detalles, que los espacios son bellos, que la intimidad y la asequibilidad nos importan, que hay equilibrios inestables, que la comunicación es contundente, que lo que vean/oigan les impactará/conmoverá, que crearemos adicción... En el fondo, grupos/organizaciones para las artes solidarios, gemelos con los ciudadanos.
17. Optemos por redes de grupos/organizaciones para las artes con acciones conjuntas para un tema clave, para una

- comunicación de marca conjunta, para... Un grupo/organización sola es siempre llanto y soledad: secta, isla.
18. No estamos por lo secundario. Y, tampoco, por la interpretación. Estamos por lo esencial y por el horizonte. Somos canto, poesía. No repetición, reportaje. No estamos para la gesticulación: nos va la gramática de la civilidad creativa. Estamos por las ideas, por la conmoción emocional, por las experiencias vitales, por entender y presentar lo que no se puede explicar fácilmente.
  19. Rescatemos las artes de los valores financieros en las que se han instalado desde los noventa y devolvámoslas a los valores cívicos de la ciudad y la ciudadanía.
  20. Prioricemos, en el trabajo para nuestras apuestas y servicios, a los artistas que trabajen en grupo: los equipos creativos son más fértiles. Dejemos a los divinos para las industrias del espectáculo.
  21. Todo grupo/organización para las artes es educación sentimental para vivir la vida y la ciudad: para avanzar en ciudadanía activa, emprendedora, creativa.
  22. En todo servicio, propuesta, tengamos presente a Foster, el novelista: *hay algo que no es posible aprehender del todo*.
  23. Lo bello en un grupo/organización para las artes: todo está permitido y son patria de libre y responsable libertad. *La gente que crea arte es peligrosa en cualquier dictadura*. Reinaldo Arenas a Lezama Lima. En la dictadura financiera reinante son urgentes.
  24. La cadena de las artes, tan bonita: el artista crea, el crítico opina, el galerista o manager expone, el coleccionista o gestor invierte, los equipamientos dan patina, los medios divulgan y el público contempla, ya no va. Los ciudadanos están en el inicio, por ejemplo. Los tiempos son otros. Todo es más complejo, más fascinante. Felizmente.
  25. Las artes son trincheras contra la incesante producción de los miedos tan caros a los financieros del imperio y a los gobernantes de la descalificación y el totalitarismo. Financieros y gobernantes que pintan un mundo en negro. Ellos son los culpables. Frente a su apocalipsis, sus tormentas de verdades a medias y exageraciones premeditadas, el rayo de luz incesante de las artes: de lo otro posible, de lo otro real. Y denuncia.
  26. Las artes siempre presentan, con creatividad renovada, lo que nos importa: el amor y la ambición, la amistad y la venganza, el dolor y el placer, la libertad y la sumisión, la ternura y el desprecio. Nos muestran la vida como es, como la queremos,

- como la aborrecemos. Digámoslo. Sin títulos crípticos, sin lenguajes para iniciados, sin montajes absurdos. Seamos directos, sencillos, lacerantes. Provoquemos calambre. Hablemos con los ciudadanos. Es todo.
27. Genet, cuando contempla las últimas vitrinas egipcias del *Louvre*, recuerda: *yo tenía miedo porque, sin duda, se trataba de un dios*. Genial. Sabe mirar, se emociona, se inquieta, se implica. ¿Qué dicen los ciudadanos de nuestras apuestas y servicios? Preguntemos.
  28. *Hay un público que paralelamente a las experiencias de puro entretenimiento desea estímulos desde las artes para su cultura. Seguramente son las mismas personas que siguen leyendo libros aunque tengan poco tiempo para leer*. Luca Ronconi, del *Piccolo de Milán*. Con ellos, a tope. Y a tope, también, para incrementarlos.
  29. Toda obra de arte, para mí, posee belleza o memorabilidad, fuerza o sentido e interrogación o debate. A lo Paul Celan, en la obra de arte hallo su peso: *¿Arrojas tu/la piedra de ancla/con la inscripción?* La inscripción en fuego, iluminada, es nuestro valor de marca ética, ancla para la vida deseada, construida, compartida.
  30. Borromini, el barroco, nos enseña: *variar para huir del aburrimiento*. Para ello, ideas. Después, búsqueda de lo oculto en ellas, arañando, empujando, con las manos, con el cuerpo. Después, corregir. Y, finalmente, diseñar, montar, comunicar. Encima de la mesa, los ciudadanos reales. Un genio.
  31. Y también Proust: *el artista no inventa, descubre*. En nuestras propuestas los ciudadanos, encantados, sienten palpar más la vida esclarecida, la plena. La redescubren.
  32. *El arte no es arte si no llega al público*. Gerard Mortier, ex director y rescatador del *Festival Internacional de Salzburg*. El que cambió el hierático festival enfrentándose con los poderosos, el que en pocos años creó, después, un festival palpitante en una ciudad industrial en declive, el que estuvo en la *Ópera de París* y en Madrid... Tiene criterio.
  33. En muchos espacios para las artes continúa la apuesta por la exhibición de mercancía privilegiada para disfrute de la elite, la apuesta por lo momificado ahora espectacularizado para las masas en su tiempo de ocio y de vacaciones, la opción por el circo de lo tradicional presentado como sagrado, la apuesta por el capricho y los revivals estruendosos, la opción por la banalidad mostrada como lo más... Un bostezo caro con dinero público. La audacia, aquí, está prohibida. La cotidianidad, olvidada. Los

- ciudadanos son sólo clientes, espectadores, paseantes, visitantes, turistas. ¿Preguntas incómodas? Ninguna, son de mal gusto. ¿Excitación? Sólo en los que montan tales alucines: están por un público de repertorio servicial de gran clase.
34. Artes para la sociedad del consumo sin límites, con millones de pobres excluidos, con una ingente cantidad de ciudadanos perdidos en la gran crisis, con millones de tontos adormecidos, con millones de adictos al *Prozac*.
  35. Las artes nunca dan, en nuestros servicios/propuestas, nada por cerrado, todo es pregunta, búsqueda de entendimiento. Son cruciales en el mundo de hoy. Continúan su óptima tradición: son *poiesis* o creación, *aisthesis* o percepción y son *catharsis* o acción. Son empuje, conversación, propuesta, interrogante, atracción... que pide respuesta, recepción, responsabilidad, vida otra, modificada, mejor.
  36. Jaume Plensa, escultor: *crear belleza, para mí, aunque parezca anticuado, significa hacernos mejores: el arte es un camino hacia el conocimiento. Gracias. El arte, como la medicina, puede curar.* Damian Hirst. Gracias, también, aunque su obra me parece todo lo contrario. *Escuchar ideas, ver obras y conocer artistas que hagan cambiar nuestras percepciones de las cosas: ahí está la esperanza.* Enwezor en *Documenta 11*. Gracias a todos.
  37. Nuestro grupo/organización para las artes debe hacer suyas las palabras de Manet a su esposa: *ser moderno es atreverse a pintar todo sin concesiones, hasta el final, sin remilgo, a tu propia manera. Te aseguro que voy a hacerlo. ¿Lo hacemos, ya? ¿Qué comporta? Y lo hace. Sin darse importancia. Como lo hacía Shakespeare.*
  38. Y hagámoslo siempre: *trabajo, trabajo, trabajo. Una pieza aislada, por muy genial que sea, no pervive si no está rodeada por una obra vasta.* Picasso, claro.
  39. Somos, los grupos/organizaciones para las artes, mediadores: facilitamos que su sentido empape la vida de los ciudadanos y la ciudad. Pero no sólo: impulsamos los artistas/creativos a crear para y desde el hoy ciudadano abierto.
  40. Demasiado frecuentemente los grupos/organizaciones para las artes callamos, vergonzosamente. Un ejemplo: pobreza. Hagamos lista. Otro, inmigración. También África, tantos fundamentalismos y el capitalismo financiero depredador. ¿Más? En los museos, expos, festivales, se oyen muchas voces de amos, financieros, ineptos, académicos, oportunistas, correctísimos, amigos y conocidos de los de siempre. Callamos

ante lo impresentable. Y no facilitamos voces a los silencios de los ciudadanos.

41. Nuestra creatividad sólo puede ser explosiva.
42. Escuchemos atentamente lo que no se quiere oír.
43. Apostemos por creadores, por artistas jóvenes, incorrectos, llenos de vigor, con trazo innovador. Si son mujeres, mejor: apuestan más por valores para lo cotidiano reencantado. No más glamur, prestigio, como lo supremo.
44. Contémoslo: en lo que proponemos, en lo que invitamos, los ciudadanos deben venir a pensar, a abrirse. Es lo que nos diferencia de lo simplemente divertido. Y hagámoslo desde lo tangible, lo sensual. No desde lo abstracto y la paliza intelectual. Con seducción. Somos intercambio. Argumento. Narratividad.
45. En nuestras propuestas desde las artes, el transplante de órganos, la clonación, la vida *in vitro*, la eutanasia... ¿Son cuestiones que se plantean? Afectan a nuestras vidas capitalmente. Planteemos preguntas. Insisto. No demos respuestas. Interpelemos. Planteemos destinos, esperanzas. Hay demasiados desiertos, en los grupos/organizaciones para las artes, iluminados con focos, neones. Las artes siempre son *logos*: palabras para la vida.
46. Trabajemos en la encrucijada de atrevimiento creativo y sensatez económica.
47. Todo, además, con exuberancia de sensibilidad, pasión, atracción, valores clave, poesía, conocimientos, con respiración propia, con los pies entre los ciudadanos.
48. Lo peor: en muchos grupos/organizaciones para las artes, las artes han desaparecido: son desierto.
49. A pesar de que parece lo contrario, no todos servimos para dirigir y gestionar un grupo/organización para las artes: el ágora de las preguntas y los encuentros necesita ciudadanos de valor, corredores de fondo, trabajadores incansables para la esperanza. Ciudadanos que conjuguen reformismo práctico con la alegría de la revolución. Ciudadanos que sumen, mesticen, arriesguen. Crean en el sexo de las artes en un mundo apático. Ciudadanos que no están en su despacho: están con los creativos, con los ciudadanos, con los equipos, con otras organizaciones, con los problemas actuales, con los retos de futuro. No necesitamos empresarios del espectáculo: estamos en otro sector.
50. Servicios y apuestas para que los ciudadanos practiquen las artes: fotografíen, pinten, dancen, hagan música. Para que inviertan en este fondo de pensiones para la felicidad: no sólo

nos interesa que estén con nosotros. Que las practiquen es el horizonte que deben incorporar todos los grupo/organizaciones. Porque practicarlas no es cosa sólo de artistas/creativos: la poesía, el montar un grupo de música o teatro, danza, atreverse a verter tu sensibilidad en la fotografía... es como la respiración. Para el cada día. O, como mínimo, muy a menudo. Ciudadanos con las artes que, repetidamente, las practicarán en los espacios privilegiados: las asociaciones para las artes a pie de calle. En ellas, y desde las artes, los ciudadanos crean, se convierten en artífices más cualificados de la propia vida. Y la común. Es lo más.

51. Las artes son siempre placer: encuentros.
52. *El arte por el arte es una huevoná.* Federico Guzmán en Bogotá. Hay tanta todavía.
53. En artes uno nunca puede ir de compras por más que hay grupos/organizaciones que plantean y presentan lo suyo como una tienda de modas. Lo suyo es *shopping*. Y no más. Son *palomas amaestradas, creadores dispuestos en todo momento a los requerimientos del poder, pájaros que ensucian su propio nido.* Günter Grass.
54. El valor del arte no tiene nada que ver con los medios de comunicación de masa: su valoración está en cómo los ciudadanos abordan una vida creativa, libre, inquietante, crítica, audaz, inteligente.
55. En toda propuesta, servicio, desde las artes hay un destello de sentido, apuesta, interrogante, trazo para la esperanza que los ciudadanos comprenden, incorporan a sus vidas, aplauden y agradecen. Cuando sólo queremos gustar, repetimos, las artes están en horas bajas: envejecemos como grupo/organización. Y no aportamos nada. Tal vez sólo satisfacemos un momento de distracción. Para continuar dispersos, ansiosos, estresados.
56. *La poesía –estar en las artes- es no estar sentado/ (...) es entrar en el alba a cuerpo limpio/ en las ondas del día,/ es no dormir y ser/ el alba antes del alba.* Rafael Alberti.
57. Muchísimos grupos/organizaciones para las artes malvivimos de rentas: pasado brillante, reformitas pocas, lloros y melancolía, quejas de incomprensión. Basta, terapia de choque: futuro abierto, todo patas arriba, innovación, ciudadanos, liderazgo, emoción, búsqueda, curiosidad, gracia, furor, acción, valores imprescindibles, comunicación conmovedora, equipos despiertos. Basta de pedorrez. *Yo sólo soy real cuando estoy creando.* Rilke.



58. En el cuerpo multiforme de las artes siempre bate con furor el corazón de los derechos humanos.
59. *Las artes son una apuesta / para no hacer lo mismo / que el día anterior / que ya fue. / Levantarse cara al alba, / escuchar a los que quieres, / colaborar con los extraños, / encender el fuego de la esperanza, / con gran cuidado como si éste / fuera el día que lo humano / va a mostrarse en nosotros / con todo su esplendor, / el que limpia el corazón, / es aire de ciudad / y canción de vida otra, / anhelada. ¿Cuándo lo escribí?*
60. Funcionan tres modelos de grupos / organizaciones para las artes. Están los acomodados: los del siempre como siempre. Es, éste, el modelo de los trasnochados/arqueológicos, siempre políticamente correctísimos, con más de lo mismo aunque a veces lo presentan como novedad. Están en la verdad única. Son a históricos. Están los deslumbrantes: los del espectáculo incesante. Son, básicamente, transnacionales. A saber: lo americano y las modas internacionales les encantan. Todo lo que hacen y presentan es lo más de lo más. Y, además, divertido: es su divisa. Les van los medios de comunicación: si no sales ahí eres un don nadie. Y están los desveladores: los del sentido para la vida. Éstos son transciudadanos: importan a los plurales ciudadanos y sus estilos de vida, aportan creatividad. Políticamente acostumbran a rayar la incorrección. O lo son con premeditación y alevosía. Lo que presentan es nuclear, imprescindible, para una asombrosa minoría creciente, imparabile. Les importan los ciudadanos: contacto, implicación y fidelización: mutua confianza.
61. Nada sin los ciudadanos. Y nada, también, sin la cooperación de otras organizaciones para las artes. En especial las asociaciones de ciudadanos que practican las artes en la cotidianidad. Son muchas. Y plurales. Trabajemos siempre con ellas: sumemos. Siempre artes para el progreso de los ciudadanos: vidas óptimas.
62. Demasiados inútiles, con un rico, espléndido –y a menudo críptico/estúpido – vocabulario están en sitios claves en los grupos/organizaciones para las artes. Y sus entornos. Huyamos de todos ellos: son tapones.
63. Ningún grupo/organización para las artes sin estar en alguna red transciudadana e internacional. Por pequeña que sea. Las artes son cohesión en la globalización que queremos.
64. *No tengo nada que hacer, me voy al cine o a ver una expo,* dicen muchos ciudadanos. Muy mal. Debemos romper este fatalismo: el contacto con las artes no se debe realizar cuando no

tengo nada que hacer. ¡Jamás! Debemos estar en las artes cuando queramos hacer algo importante para nuestras vidas: qué es vivir, dónde estoy/estamos... Las artes son focos, fuentes, para el conocimiento, para la convivencia. Son luces, son sentido. No podemos dejar, para lo fundamental en la vida, el tiempo aburrido. Las artes son para el tiempo fuerte, clave. De construcción personal y común. Lo otro, las industrias para la diversión, son *para el no tengo nada que hacer*. Y aquí, que lo que hagamos sea de calidad.

65. En todo servicio/propuesta para las artes, el grupo / organización con sus artistas/creativos pone un 50%. El otro 50% lo ponen los ciudadanos que lo absorben, lo saborean, lo personalizan y lo transforman en vida íntima y común. No hay artes sin relación, sin comunicación, sin intercambio. Sin propuestas y vida mejor. ¿Qué hacer para que sea siempre así? En las artes todos somos activos.
66. El corazón de las artes y su horizonte es la felicidad. Esta no se compra. Como las artes, es gratuidad. Se construye y opta. Y se comparte. Y está al alcance de todos: nos libera y nos reencanta, nos reconcilia y nos abre. Nos dice que vivimos.
67. En artes los servicios son imprescindibles. Pero hemos de hallar, de explicitar, de trabajar más desde y para los valores: una ciudadanía desde las artes más abierta, libre, democrática, sensible, responsable, convivencial, creadora... No lo hacemos. Aquí, opciones y trabajo.
68. Las artes jamás son un producto como lo son los detergentes los relojes o los jamones. A algunos les encanta aplicar toda la terminología empresarial a los grupos/organizaciones para las artes. No va. Y si los aplican bien, sabrán que son insuficientes. Si no somos algo poetas, ¡quién abrirá las puertas a la vida!
69. *El entretenimiento como medio transmisor de valores*, dicen algunos. Es lo que se lleva: por ello apuestan los que no se quieren apejar del Gran Circo donde todo debe ser divertido. Son de otro sector. En el de las artes para la cultura lo importante no es el entretenimiento: es la voluntad de entender, de meterte, el placer del conocimiento y recompensa del descubrir. Es más que entretenimiento: es vida en directo, construida. Y es valor sin velos: sin recubrimiento de nata y chocolate: el otro, lo otro, la interpelación...
70. Las artes nos aportan alimento para el mundo de las emociones, de los sentimientos, de lo profundo. Para que no nos sofoquemos: para que entre el ave de la creatividad que es siempre libertad. Las artes van siempre contra el control de la

información, la opinión, y el control sutil y atroz de los horizontes personales. Porque son *alter/otro*: alternativa. Y esperanza contra los miedos. Las artes son oxígeno.

71. No os fiéis de las artes y las propuestas para el arte que no hayan sido forjadas en la soledad, en el silencio, en la tranquilidad, con destilación, gota a gota. Las rápidas son *fast food*.
72. Las artes para los artistas, la organización y los ciudadanos, son siempre un regreso al núcleo esencial de la vida: lo que somos y lo que queremos ser. En esta tensión, descubrimos y avanzamos desde las artes como trampolín, brújula, ruta, horizonte, impulso. Artes, pues, para la vida ardiente.
73. Las artes como experiencia de viaje para conocer nuestro contorno íntimo y envolvente tienen hoy una relevancia creciente. Porque todo viaje supone estar abierto a la diferencia y el diálogo con otras culturas y la posibilidad de renovarse, reinventarse: estar dispuestos a la revelación para transformar la vida. Propia y pública. El viaje que proponen las artes siempre subvierte. Porque cuestiona, incomoda, atrae. Consuela. Y, a la vez, zozobra. Es como el amor. Que, en viaje, es lo más.
74. En las artes, la *lingua franca* es fantástica, pero el estilo internacional es una estilización para el bostezo.
75. ¿Qué tal si en vez del arte para el arte estamos diez años en artes contra las imposturas y las falsedades variadísimas? Parece que nos vamos instalando en la mentira como atmósfera ideal para la Nueva Vida Imperial Globalizada. Un verdadero asco. No será.
76. Gestionar es dejar huella: en artes, huella en la sensibilidad, en lo profundo de la vida, en el corazón en acción ética.
77. A los del XVIII de los salones en París les encantaba la práctica de *finesse, esprit* y *charme*. En los tiempos complejos y convulsos, con líderes mundiales cowboy, con una voluntad bárbara para el regreso de la selva, que las artes propongan tales cosas, es fundamental. Lo digo yo, que no soy nada afrancesado.
78. Las artes para la cultura jamás pueden ser estáticas: siempre están y facilitan tensión entre lo que somos y lo que queremos ser. Lo uno y lo otro lo plantean con radicalidad. El camino, el proceso, es personal: es la respuesta en los ciudadanos y la ciudad.
79. Todos somos diferentes. Pero todos, a la vez, compartimos algo común que las artes priorizan e invitan a los ciudadanos a compartirlo: ética humanizante.

80. Si las artes no abordan los cambios políticos, sexuales, éticos, económicos... que se están realizando en la larga revolución ya no silenciosa en la que estamos sumergidos, ¿para qué sirven? ¿para qué servimos? Impidamos un mundo que apuesta por un sistema neoimperial donde unos pocos bárbaros manden, ordenen y esclavicen con burdas sensibilidades.
81. La cultura necesita de las artes, de lo imposible, para que lo posible, lo lógico humano y lo improbable necesario, avance con fuerza.
82. No más gestos vacíos: compromiso para la cultura con los ciudadanos desde las artes.
83. En las industrias para el entretenimiento lo importante son los intereses. En los grupos/organizaciones para las artes lo nuclear son los valores. No es una diferencia de matiz: sustancial.
84. Las artes para la cultura ciudadana jamás son desencanto, puritanismo, propaganda. En cada propuesta está un momento de luz, de sentido, de eternidad: *el no tener miedo a nadie* que apunta Foster sobre la poesía. Uno siente la tierra, la vida, que canta, que entona la ética de lo testimonial o azota con el látigo la hipocresía de la civilización.
85. En lo que proponemos desde nuestro grupo/organización para las artes, los ciudadanos deben hallar, saborear, algo exclusivamente nuestro, propio. Y, a la vez, común: les es familiar, lo compartimos con euforia. Sólo así navegaremos con vientos siempre sugerentes, con libertad y complicidad.
86. En lo nuclear las artes claman a los ciudadanos: *¡vivamos!*
87. Abandonemos, de una vez, las ruinas de los programaciones/catálogos para las artes sin pensamiento. No las recompongáis: saltad al futuro del hoy.
88. No podemos permitirnos los grupos/organizaciones que trabajamos desde las artes que fracase el proyecto liberador de los ciudadanos, del hombre con esperanza compartida.
89. Estamos en una cultura marcada por la desesperación para conseguir gozar constantemente. Las artes son un intervalo, una pausa musical: ¿la vida es, realmente, sólo esto? ¿Qué goce? Hoy es clave. El arte facilita placer: es otra cosa.
90. Cada propuesta para las artes debe ser, para los ciudadanos, un poco traumática: la experiencia de un estado de emergencia que nos vapulea y empuja a lo que queremos ser, personal y públicamente: *¡todo es posible!*
91. Vivimos tiempos en los que los antagonismos son feroces. Las artes no sólo deben plantearlos crudamente: nos dicen que

- para resolverlos es urgente otro mundo, otra vida, otra ciudad. Y que no tengamos miedo, que no nos ermitemos.
92. Las artes no nos proponen algo que siempre está por llegar, por venir: ya está aquí, palpitando en embrión o huracán. Nos dicen: *¡abre los ojos y actúa, incrédulo!*
  93. Repoliticemos las artes sin pudor alguno: si las artes no aportan claves para la vida en la *polis*, ¿para qué sirven?, ¿para qué trabajamos? Si no lo vemos pongamos una tienda de decoración. Nos irá bárbaro.
  94. Presentemos, desde las artes, la multiplicidad de luchas parciales de la posmodernidad, sin miedo a ser fragmentarios: género, dominación, imperialismo financiero, ecología... Ya sumarán los ciudadanos, que es lo importante. Desbordemos los horizontes del sistema y todo lo inamovible. Seamos revolucionarios.
  95. No programemos artes de anécdota tontorróna. El final lo describe el poeta: *he finalizado el balance: pura quiebra*. Joaquín Marco. También nos dice: *será fugaz su tiempo y se deshojará rápidamente*.
  96. Optemos para que las artes digan, propongan, en nuestro mundo minado por el cáncer de una política esclerotizada y maniatada por líderes y partidos poco transparentes y nada cercanos a los ciudadanos.
  97. No tengamos prisa por triunfar, por tener razón. Esto es de jóvenes artistas ya carcomidos por el sólo mercado.
  98. Después de tantos años de estética en las artes, regresemos por un tiempo a la ética para hallar, después, un nuevo equilibrio, un cruce fructífero.
  99. El norte de la navegación nos lo indica, todavía, Adorno: *haz de modo que ninguna de tus acciones pueda contribuir, directa o indirectamente, al regreso de un nuevo Auschwitz. Auschwitz como imagen del horror. ¿No está en las torturas imperiales de Irak y Guantánamo? ¿No está en los balances inquietantes de Amnistía Internacional sobre atrocidades varias en derechos humanos? Sepamos. Actuemos. ¿No está en el miserabilismo insultante del empobrecimiento por tanta injusticia económica? Es un Auschwitz menor, cierto, pero supura crueldad. Ajustemos la brújula para estos cánceres provocados. Tengamos y facilitemos criterio en las mareas de la estupidez y la desesperanza. Tal vez sería, en artes, suficiente esta traducción: *crea y gestiona de tal modo que ninguno de tus actos sea, por pasiva o por activa, sujeto o cómplice de ninguna acción de barbarie*. Entiéndase por barbarie, discriminación, dominación,*

- sumisión, prepotencia, maldad, arbitrariedad, violencia, codicia, cobardía, sufrimiento... Estemos y actuemos con mirada atenta.
100. Hagamos pensar, sugiramos y abramos nuevas perspectivas a través de nuestro catálogo de servicios / propuestas. En todo esto, referenciales e intensos.
  101. Al salir de nuestro grupo/organización, los ciudadanos deben preguntarse: *¿qué puedo y quiero hacer?* Y en esta tensión, decidir y actuar en pequeñas cosas, con pequeños gestos maniobrando sobre la cuerda, en la inmediatez. Aquí empieza otra vida, otra ciudad y será posible otro mundo.
  102. Cuando un ciudadano asiste a lo que le proponemos, debemos facilitarle una minúscula interrupción, vacío, en el que encontrarse, respirar, pensar, sentarse, entender, sentir placer... para reemprender la marcha con otros ánimos, tal vez por otro camino. Cada acto está cargado de sentido.
  103. Jamás sustituyamos la información, el valor, la ética... por el eslogan y el argumento para la vida por la ocurrencia tosca.
  104. Jamás, tampoco, fundamentalistas para las artes: no impongamos, no nos creamos que poseemos la verdad, no forcemos. Es contrario al núcleo de las artes.
  105. Procesemos informaciones básicas, complejas. Trabajemos aquí y desde aquí. Mantengamos relaciones diversísimas. Hagamos emerger cosas nuevas, sentidos para el hoy. No tengamos miedo a las crisis y el caos. Siempre hallaremos, si nos metemos, soluciones viables desde lo imaginable: desde la creatividad de las artes.
  106. Me da que vivimos años paralelos al final del Imperio Romano: la corrupción ha penetrado en todo lo público escandalosamente, el mercado es un intercambio de vacíos, los únicos significantes comunes son el poder y el dinero, los valores dominantes están troquelados en el molde del espectáculo permanente. Todo es superficie plana, imagen glamurosa, presente perpetuo, famoseo de cutrez como referencia para el estilo de vida. En este mundo de cinematografía de Hollywood, de Gran Espectáculo Incesante, la cultura les dice a los ciudadanos huecos que opten por la dignidad, la libertad, la igualdad. ¡La vida! O la *ilimitada claridad de la esperanza humana* por la que las artes batallan, nos empujan a liberarnos de ataduras esclavas. ¿Somos, en nuestro grupo/organización para las artes, de la tribu de Espartaco? Howard Fart escribió Espartaco en la cárcel por no someterse a McCarthy, quien le impidió imprimir el libro, distribuirlo por correo. Lo auto editó y

- vendió cincuenta mil ejemplares ante las narices atónitas del torturador. La peli fue –y es- un mito.
107. En cualquier grupo/organización para las artes no caben lo gris y el desengaño: haced espacio para la curiosidad y la ilusión, a la magia.
108. Las artes han estado siempre ligadas a la *polis* para la *politesse* de su ciudadanía: desde ellas se comprende mejor, se entiende mejor, pule mejor, rasgos que nos facilitan vida y convivencia creativas.
109. Tengo la fundada sospecha que en el mundo actual, el artista más que un creador es un desvelador: se atreve a salir al encuentro del mundo, de la ciudad, de la vida y nos coloca ante las narices aquello que, estando oculto, es imprescindible. Y lo revela en la obra, olvidando toda convención, fama, propio yo. Es receptor, primero. Y da forma a lo que ha recibido. ¿De quién? ¿De las musas? No: de los ciudadanos vivos, complejos, contradictorios, fascinantes.
110. En lo que propone un grupo/organización para las artes siempre están presentes vibración, creatividad y conciencia.
111. El dinero: es un problema que está presente los trescientos sesenta y cinco días del año. ¿Problema, pues? Mejor: un reto. Todavía mejor: una oportunidad para mostrar que sabemos gestionarlo espléndidamente.
112. *Creo que la búsqueda consciente y continua de asemejar el arte al espectáculo entraña un gran riesgo: competir contra otros museos y no contra la industria del espectáculo. Una lucha que los museos no pueden ganar. El entretenimiento tiene que ver con la diversión, con distraer al sujeto y hacerlo pensar en otra cosa. Los museos deben relacionarse con la educación y con la experiencia. Su supervivencia dependerá de su capacidad de diferenciarse, distinguiéndose del espectáculo. De que puedan dejar bien claro que son parte del mundo de la cultura y que las obras de arte son objetos poderosos, que preservan sentimientos e ideas que son únicos y que no pueden ser experimentados en otros ámbitos. La gente se interesa siempre por nuevos fenómenos, pero eso no convierte necesariamente un show en arte ni en experiencia profunda de conocimiento. Un director de un gran museo. ¿Ámsterdam? Perdón: olvidé anotarlo.*
113. La libertad de las artes nos impele a batallar en la inercia actual aportando sentidos intuitivos, contundentes, directos, provocadores, a menudo desde la periferia, experienciales, experimentales en la vida propia. Sin adornos, cripticismos: lo que decimos es lo que se entiende. La libertad de las artes, así,

- llega a su punto máximo cuando los ciudadanos la asumen y es libertad de vida y ciudad. La libertad placentera empuja libertad transformadora, después, en la cotidianidad. Entonces las artes forman parte de la historia: de nuestro estilo de vida. Esto provoca un diálogo constante entre grupo/organización, creativos/artistas y ciudadanos: una comunidad asociada. Huid, como de la peste, de las artes ensimismadas, de las del *show*: las nuestras son las interactivas, implicativas, cómplices, cooperantes, coparticipantes, dialogantes, abiertas. Liberadoras.
114. Abbas Kiarostami, en el centenario del cine, es lúcido: *Creo en un tipo de cine que ofrece grandes posibilidades y tiempo a su público. Un cine a medio crear, un cine inacabado que consiga completarse gracias al espíritu creativo de los espectadores, como ocurre con cientos de películas. Le pertenece a los espectadores y corresponde a su propio mundo. [...] El éxito del arte en hacer cambiar las cosas y proponer nuevas ideas sólo es posible si se hace por la vía de la libre creatividad de la gente a la que nos dirigimos, cada miembro del público. [...] En el cine del próximo siglo, respetar al público como un elemento inteligente y constructivo es inevitable. [...] Durante cien años, el cine ha pertenecido al director. Tengamos esperanza, ahora que ha llegado el momento, de poder implicar en este segundo siglo al público. Dígase de la pintura, la danza, el teatro, el museo, la biblioteca...*
115. Miró: *yo trabajo como un hortelano*. Deslumbrante. Para poner en los despachos de dirección del grupo/organización para las artes.
116. Las artes logran que la cultura siempre sea reto, indagación, pasión por convertir el devenir de lo humano en creación de vida mejor.
117. Si un grupo/organización para las artes no tiene un claro y actual compromiso ético para la cultura con los ciudadanos, civil, que se autoliquide: que no polucione.
118. Me gusta Octavio Paz: *No hables, no preguntes, acércate, pega la oreja: ¿no oyes una respiración? Allá del otro lado, alguien como tú pregunta: ¿qué hay detrás de esa puerta?* Para programar artes y estar en ellas.
119. Hay tres acciones, cosas, que cualquier grupo/organización para las artes debe hacer siempre: investigación para conocer y comprender los retos y las necesidades para la cultura con los ciudadanos, innovación para mantener una espléndida relación personalizada con ellos desde propuestas actualísimas y



- comunicación para implicarlos, para estar constantemente conectados.
120. Optemos, en lo que propongamos y hagamos, por la crítica a lo que no va en nuestro entorno/mundo, por la independencia de nuestro valor de marca, por presentar alternativas para un mundo mejor, por la libertad desde la diversidad del lenguaje, el apostar por la riqueza conceptual y formal y, todavía, por la utopía mezclada con el pragmatismo. Es un buen marco de trabajo para las artes.
121. Decantémonos, especialmente pero no exclusivamente, por los jóvenes complejos, confusos, con un corazón que late vigoroso, abiertos a mil posibilidades en los barrios extremos de las ciudades... Son presente y futuro.
122. Las artes para la cultura son un ininterrumpido desafío para movilizar la vida de los ciudadanos desde el trastornar la escala habitual de valores: los abre, profundiza. Siempre contagian: se transmiten por contacto directo con la obra, con la propuesta, el trazo, la palabra, la acción. Y, desde aquí, uno aprende, avanza. Todo servicio/apuesta desde las artes es, pues, conversación: las artes, desde el museo o el teatro son intercambio con los ciudadanos para la vida plena, avanzada. Esta conversación, siempre, implica voluntad de construir, sostener y acrecentar esperanza personal y común desde la escucha. Desde el otro y lo otro. Cuando no hay escucha, las artes son opacas, la cultura se ensombrece. Artes para la cultura, en definitiva, es sinónimo a aprender constantemente a vivir y convivir. Séneca lo proclamó, hombre de cultura: *¡he vivido!* Las artes para la cultura de la vida, permanentemente, insistentemente, nos plantean la misma pregunta: ¿qué posibilidades tenemos para construir el presente con más libertad, corresponsabilidad, creación...? Por eso son resurrección. Resurrección por amor: nos vivifican. Y las valoramos. Compartimos con ellas –y con todos los que las queremos de una manera especial- nuestra alma.
123. Desde nuestro grupo/organización proponemos cientos de sensaciones vivísimas, intensas, para la vida. Desde las artes. Mil tentaciones y un lugar privilegiado: nuestra organización. Lograd que todo lo que hacéis y proponéis desde las artes para la cultura con los ciudadanos sea un resplandeciente concentrado de fulgor intenso, de interrogación sin respuesta obvia. Un fragmento de inteligencia intensa para conocernos y desvelar el misterio. Esto es arte. Sin más.
124. Tengo un amigo artista que acierta: el arte es un clic que notas, que experimentas. Un clic vital. Con estos artistas, todo.

Casémonos. Con ellos el ciudadano hace clic. Ellos, antes, creando la obra de arte, también lo han sentido. Y lo siente el grupo/organización cuando los mete en su equipo y su catálogo de servicios. Un clic en el sistema nervioso. Un fogonazo instantáneo.

125. Los grupos/organizaciones para las artes, para la cultura y la multitud de ciudadanos que están con nosotros, no sólo somos gente optimista. Somos mucho más: somos gente de esperanzas.
126. En cada propuesta, servicio, apuesta, late, se siente, se vislumbra un halo, una llama, un trazo de vida, de conciencia.
127. No optéis por creativos, por artistas, que no inquieten, que no propongan intensidad, que no potencien vida. Huid de los superficiales, de los de los efectos especiales, de los del triunfo inmediato, de los que no dudan.
128. *Sigue tu corazón y hazlo con pasión* les digo a todos los que me piden asesoramiento para resituar su grupo/organización para las artes. Un corazón que lata en medio de la ciudadanía. Y una pasión con los ciudadanos. Y optad por lo difícil y lo imprescindible: aunar creatividad con resultados. Una creatividad de mezcla, de búsqueda, de combinación de referencias e ideas para unos resultados de ciudadanía plural, en convivencia, inquieta, con ideas propias.
129. Eliasson asombró en la *Tate Modern* de Londres. Hipnotizó a todos. Con un sol que alumbra su gran vestíbulo. Tiene clara su creatividad: *vernós a nosotros mismos, sintiéndonos*. El magnetismo de su sol, de su calor, ha llenado el tiempo de ocio de los que se acercan o deambulan por el espacio sagrado de las artes. Ojalá marque tendencia: sentirnos y sentir a los otros.
130. Un grupo/organización para las artes con historia propia, con algo que contar diferente, personal, fácilmente y siempre reconocida por los ciudadanos, que la esperan, les apetece estar y compartir, renovada y siempre coherente: a esto hoy lo llamamos un grupo/organización para las artes con valor de marca.
131. Unas artes que dejan de ser sólo artísticas, para el círculo de la artísticidad, y devienen cívicas: estimulan la implicación de los ciudadanos en las cosas de todos y en sus vidas personales. Somos, para esto, responsables: queremos ser líderes. Queremos que, desde las artes, suene continuamente el bajo continuo de los valores, de la ética, de la esperanza, del horizonte compartido.

132. ¿Por qué ciudad estamos? Por una ciudad y una ciudadanía que apuesta –modelo anglosajón- por la tecnología, el progreso material, el exceso, la agresividad, los medios, lo simple, lo esquemático, lo espectacular, las grandes magnitudes, la sofisticación... O por una ciudad y una ciudadanía que está – modelo Mediterráneo- por la civilización, la convivencia, la calidad de vida, la medida, el pacto, los fines, la complejidad, la belleza, las dimensiones discretas, los placeres sencillos, la naturaleza... ¿Son dos extremos? ¿Dónde proponemos arte? ¿Para qué cultura? ¿Desde qué y para qué ciudad/ciudadanos? Aquí empieza todo.
133. Optemos por artes que posean sentido de energía. Isaiah Berlin, el gran filósofo inglés, las conocía y valoraba: *quien no ha conocido el destello de la ilusión de plenitud que sólo detona el arte no sabe nada de la auténtica felicidad intelectual*. El arte es, sobre todo fuerza en comunicación.
134. En toda esta comunicación los ciudadanos experimentan una trascendencia estética, un más allá real que empuje a una vida mejor, profunda, expansiva.
135. Lástima que muchas artes por las que optan los grupos/organizaciones sean una broma privada, una parodia formal para el mercado, con un pedante punto neo, sin pasión, emoción, ni siquiera encanto. No hay arte para la vida. Es sólo arte de recetas y sin hebras de significación. Simple karaoke.
136. El arte que los ciudadanos quieren es sorpresa, relámpago intuitivo, reflexión sobre el propio sentido, celebración, sensualidad desafiante, tono, desenfado, ritmo respiratorio, *ostinato rigore* de Leonardo, desvelo, crecimiento incesante, impaciencia en el sosiego, asombro, puerto y océano, diálogo, sueño del mundo y la vida para reedificarlos, pensar poético que es sinónimo de creación, de concepción, de construcción, música, claro en el bosque, aura, inicio, corazón latiente, inocencia, afrontamiento de retos, intuición, presencia, acompañamiento, empuje, luz en la oscuridad del sentir.
137. Para muchos artistas, para demasiados grupos/organizaciones, lo humano es algo superfluo, que está ahí, que no se debe pensar y repensar. Está. Tremendo error. Lo humano es el motor y el eje, el resultado y el éxito para las artes y sus grupos/organizaciones. Su reto es pensarlo y repensarlo. Inteligentemente: para la vida siempre actual.
138. Las artes nos proponen imágenes, lenguaje, sonido... Son signos. Sentido. Son referencia. Para el presente y el futuro. Y conservamos archivos del pasado. Todavía significantes.

Algunas son toques de clarín. Incesante. Estar con ellas, en el museo y el auditorio, la calle y el teatro... nos facilita un momento de vacío, de placer, nos cuestionan y aquietan. Nos constituyen. Para recuperar la marcha de otra manera. Mejor. Con más tensión, sensibilidad, libertad, insumisión, pluralidad, intensidad e intención.

139. Lo capital en un grupo/organización para las artes es crear y actuar desde un equipo de talento, que crea valor en todo lo que propone. Un equipo de creatividad radical y práctica. Y se dedica a lo que de verdad saben hacer. Un equipo pequeño. Con mucha relación interpersonal. Y mucho liderazgo informal. Trabajando bien juntos, resolviendo rápidamente los problemas. Equipo para transformar el valor de marca en vida cotidiana de cada día más y más ciudadanos. Equipo en constante renovación: el conocimiento no es duradero. Equipos: grupos/organizaciones para las artes abiertos, pequeños, horizontales y cambiantes.
140. El oficio de la gestión emocional de las artes está íntimamente ligado a la vida: la vida es lo imprescindible, su sentido. Lo demás viene después. Y muchísimas cosas son anecdóticas.
141. Las artes que facilitamos los grupos organizaciones públicas sólo pueden ser radicalmente democráticas. No estamos demasiado aquí.
142. Cuando pensamos y gestionamos artes a menudo somos faraónicos, catedralicios, grandilocuentes: espectaculares. Craso error. Debemos ser, sólo y siempre, facilitadores de sentido para la vida personal y común. Para progresar en sentido. Lo otro es maquillaje ostentoso. Monumentalidad. Megalomanía de artistas, políticos y gestores. Frente a tanto montaje vacío: soluciones sencillas, tremendamente prácticas.
143. Muchas propuestas desde las artes se hacen para los propios artistas y el autobombo de la organización en los medios: es delito. No hay vida.
144. También es delito los honorarios, los precios, los presupuestos: seiscientos mil euros para el director que quería montar un Hamlet en el Fórum 2004 de Barcelona. Alguien, muy sabio, lo impidió. Echemos a los artistas con mentalidad de valor sólo económico disfrazado de apuesta increíble, tachemos presupuestos abultados. Debemos interiorizar que queremos trabajar con presupuestos ajustados: luchemos contra lo superfluo.
145. Incorporaremos la ciudad en la gestión para las artes: lo que proponemos forma parte de las cosas, de los espacios, de la vida de los ciudadanos, pluralísimos.

146. Lo capital en las artes es la inteligencia que nos facilitan, despiertan, empujan. No los materiales, las técnicas, los nombres, los edificios. Apuntémonos al pensar. Después ya gestionaremos/produciremos. Las artes que presentaremos serán mejores.
147. Tengamos mucho sentido común
148. Cada propuesta le dice a los ciudadanos: enchufa, sintoniza, salta, comprométete con el mundo y la vida óptima.
149. Seamos griegos: que nuestras artes siempre manifiesten y propongan sensatez y extravagancia. ¿Contrarios? Aparentemente: facilitan armonía. Extravagancia porque aportamos sentido distinto al del mercado y imperio zombis. Sensatez porque apostamos por la serenidad, por un proyecto de vida feliz. Dilatamos libertad y sostenemos convivencias. Somos razón apolínea mezclada con la sensualidad dionisiaca.
150. En todo, frescura, ligereza: que los ciudadanos que estén en nuestros servicios/apuestas para las artes levanten el cuello, se sientan interiorizados, acogidos, excitados, impulsados a lo otro mejor, desde lo que aquí descubren, intuyen, apuestan. Digámoslo todo con voz nítida, pero jamás gritando, con mensajes poéticos, jamás pesados, cerrados.
151. Situar el grupo/organización para las artes entre los tres primeros de la ciudad es cuestión de proceso: poco a poco y con energía, con estrategia certera. Sin engañarse. El peor enemigo es el ego autosatisfecho y con la excusa precisa en los labios. Hoy que trabajar mucho el valor, las ideas y no dejarse llevar por el sólo dinero. Lo importante es la unión orgánica con los ciudadanos a través de la esperanza luminosa de los servicios/apuestas y la marca.
152. No entiendo la miopía/ceguera y sordera atroz de los grupos/organizaciones para las artes frente a lo que ocurre en la ciudad. Un ejemplo aquí lo es todo. Treinta y dos cineastas presentan, en el desastre chulesco con la mentira de estado como verdad con que concluye el gobierno Aznar en España, la película *Hay Motivo*: se enfrentaron a la guerra de Irak, al paro, a la vivienda imposible, la no adopción por parejas gays, a la manipulación informativa, al desprecio de la inmigración, a los maltratos a mujeres, al terrorismo, a las playa llenas de petróleo... Con estos temas preocupantes, la vida y arte se anudan. Los ciudadanos, encantados.
153. Las artes para la cultura siempre son para la acción, para el ser, el significado, la palabra de vida, el estar en el mundo, conviviendo. Las artes para la cultura siempre claman: podemos

entendernos. Esto no está en venta. Ni se compra, se aprende. Se genera. Se comparte. Se vive.

154. Si la cultura es la producción más sofisticada del cerebro humano, las artes son el detonante de ideas/valores más contundentes para esta cultura. O deberían serlo. Lo han sido. Hoy lo dudo. Porque no facilitan la adaptación de los ciudadanos con su entorno ambiental, se han quedado en lo académico mono de las artes con las artes: tonterías y estupideces. Apliquemos la navaja afilada y cortemos esta grasa cerrada y verborreica: el arte idiota. El arte banalizado, superficial: a esto algunos lo denominan *autonomía del arte*. Es un arte en el que la ética ha sido barrida, derrotada. Y queda lo monísimo, novedosísimo, originalísimo. Arte, pues, oscuro como una tumba.
155. Desafiemos a la ciudad, a los ciudadanos, para una vida, una ciudad y un mundo mejores. Desafiando, cumplimos. Porque hacemos las preguntas clave, pertinentes. Llegamos a los ciudadanos con ideas que aporten, propongan, pero que no zanden.
156. La omnipotencia de las artes y sus artistas subidos a héroes/famosos, debería tener más en cuenta la debilidad, la complejidad, la impotencia, la injusticia... que es el humus de donde surge rebelión, política, poética, ética... La vida es lo más importante para el arte. No el claustro del taller. O la exhibición. Necesitamos creativos que arrinconen a los artistas endiosados.
157. Las ideas, los valores fuertes, oportunos, imprescindibles se replican más rápidamente desde las artes: se transmiten por simbiosis entre los ciudadanos que las asumen. Son ideas, valores, con ventaja: las denominaremos *meme*. Ideas, valores, especialmente convenientes. Llegan al cerebro y no sólo lo activan y permanecen: saltan a otros. Contagian rápido. Se reproducen ferozmente. Porque son ideas, valores, relevantes. Provocadores: llenos de misterio: de sentido. Movilizan: inquietan y piden respuestas múltiples. Son imprescindibles. Simples, aparentemente. Y con gran capacidad evocativa. Estas ideas y valores deben constituir el valor de marca de nuestro grupo/organización para las artes. Y estar en todos y cada uno de nuestros servicios, propuestas, acciones, proyectos. Lo cuenta Richard Dawkins con sus unidades replicadoras. Deberíamos tener más presente la ciencia. Debemos, queremos, facilitar ideas, valores, que produzcan transformación, mutación, entre los ciudadanos. Para una cultura, una vida, óptima. Más humana. *Meme* significa en griego intención. En francés *même* es igual. Memes que se transforman desde la vivencia personal.

Pero crean adhesión en lo radical. En demasiados grupos/organizaciones para las artes los memes son, simple y rotundamente, memeces. Este es el problema. Los memes han provocado la corriente del marketing vírico: virus con información simple en el que menos es más.

158. Sólo son posibles las artes desde la referencia: la creencia en el otro que habla: que nos invita a otro mundo posible. Sin el otro no hay arte: cultura. Se apaga la civilidad.

159. Termino con Francis Bacon, que vivió y entendió nuestro tiempo: *el artista quizás sea capaz de abrir, o más bien diría yo, destrabar las válvulas del sentimiento y, en consecuencia, volver al observador a la vida más violentamente.*

La despensa es amplia. Variada. Con especies que huelen a una gama de olores y sensaciones parecidas. Son las especies especialmente útiles para aderezar las artes para el hoy y el mañana ciudadano.

Una última nota: las paredes de toda la despensa están pintadas con multitud de ciudadanos. Sus estantes están forrados con noticias de periódicos recientes. Y hay una ventana larga, rectangular, que deja pasar la luz de la calle. Desde el sótano, por esta ventana estratégica, puedes observar el paso apresurado de ciudadanos hacia sus quehaceres. Ciudadanos plurales. Con andares diferentes. Ciudadanos que aman las artes. Ciudadanos que las detestan o les parecen una tontería. Ciudadanos que esperan descubrirlas. Desde nuestro grupo/organización. Especiado, atrayente. Imprescindible. Sabroso.

# Liderazgo impetuoso para la gestión de las artes inclusivas con los ciudadanos

---

La primavera está todavía fría en Madrid. Vuelo muy de mañana desde Barcelona. No me quiero perder la segunda edición de *Expomanagement*, el gran acontecimiento internacional de los directivos en gestión. El pabellón de la Feria de Madrid está lleno de hombres trajeados, con pelo blanco, muchos grises, trajes a rayas diplomáticas, algunos juniors más esport, pero sin pasarse y algunas poquísimas mujeres muy glamour.

Actúa un trío de grandes tenores: Edwar de Bono cantará ante el auditorio de tres mil ejecutivos la creatividad. A él le debo uno de mis descubrimientos clave en gestión: *las ideas preceden a la gestión*. Un relámpago en lo puramente tecnocrático. Tom Peters abordará el management. Soy fan desde el libro que me enloqueció: *Nuevas organizaciones para tiempos de caos*. No me defrauda. Y Don Peppers concluirá el recital con marketing en un plan muy nuevas tecnologías. Por la tarde, Tom Peters hace doblete: ahí estaba yo, otra vez. Aprendiendo. Anotando.

Regresé a Barcelona por la noche. Y en el inmediato fin de semana entendí, frente al mar por qué no apunto en mi agenda teatros, conciertos, expos, pelis, libros... No es que me sienta ya mayor, ni ande estresado. Es que la mayoría de la oferta para la cultura me ha aburrido, aburre y sé que me aburrirá enormemente. Soy gato escaldado a mi pesar. Como muchísimos. ¿Es que a los museos sólo debemos ir de vacaciones y en otros países? ¿Por qué todo se comunica en artes para la cultura con una sosez que te deja tirado en el sofá? Las artes son mi vida, ¿por qué las estoy abandonando? Las preguntas son caballos al galope.

La respuesta está en el concierto de los tres tenores que escuche en Madrid sobre cómo deben organizarse y gestionarse las organizaciones hoy y mañana. Las de las artes para la cultura también y con urgencia.

Lo voy a escribir sin pelos en la lengua: muchísimos grupos/organizaciones de artes para la cultura no funcionan porque delante, dirigiéndolos, están directivos políticos y gerenciales inservibles, desactivados, acomodados, que no quieren plantearse los desafíos de hoy para unos energéticos grupos/organizaciones para las artes: cómo competir en un mundo que triunfa de diversión tontona presentada como artes, cómo crecer en la presión del menos dinero y todo más caro, cómo escuchar más y mejor a los ciudadanos y menos a los artistas y otras aves de rapiña que vuelan



sobre el presupuesto, cómo responder rápido a los desafíos que los ciudadanos y una ciudad se plantea, cómo estructurar equipos de talento, cómo poner coto desde la democracia al totalitarismo financiero vergonzante... No se plantean cosas como éstas. Y la clave: ¿qué artes, para qué cultura con los ciudadanos? Siguen. Hacen más de lo mismo. Aplazan constantemente los grandes cambios. Les espantan las rupturas. Se aferran al ancla oxidada de la salmodia de las políticas culturales. Resultado: sus grupos/organizaciones para las artes son irrelevantes: no están preparados para las artes que crean y mantienen cultura anhelada y buscada por miles y miles de ciudadanos preocupados por su hoy complejo, vulnerable.

Son, todos ellos, un estorbo para reimaginar nuestros grupos/organizaciones para las artes. Porque carecen de lo básico: no son líderes, no quieren –ni pueden- ejercer un liderazgo relacional actual. Les van las cifras, el poder. No tienen ni desprenden energía, pasión por las artes con los ciudadanos. Son fósiles.

Soy profeta: sólo funcionan y funcionarán los grupos/organizaciones para las artes que al frente de su barco está un líder relacional que impulse a todo el equipo en la dirección por donde hoy se dibuja la excelencia en las organizaciones que consiguen lo que se proponen. Y un consejo personal. Si eres de los que todavía dices que esto de la gestión de las artes es diferente –¡es cultura!- quédate en casa y deja de hacer el ridículo: no sigas engañándote y frenando a tu gente.

Estos directivos con liderazgo relacional para las artes gestionan hacen siete cosas claves que anoto.

**1. Gestionemos talento para las artes.** Todo lo de las artes, especialmente en los últimos decenios, huele a repetitivo, a estilo internacional mono, a desactivación, a monotonía. Porque detrás hay curadores/comisarios, coordinadores de equipos, responsables, equipos de trabajo con escaso talento. Los directivos líderes tenemos la solución: reclutemos a gente talentosa. No a mediocres, obedientes, correctísimos. Oportunistas con discurso fatuo.

En muchos grupos/organizaciones para las artes esta gente está. Pero no les dejamos trabajar. Se les orilla, margina, se los tiene por raros. Y se hace todo lo que se puede por plancharlos. Al final, casi todos, se amoldan. Tengo un montón de experiencias personales y de amigos. Son los grupos/organizaciones de bocas cerradas. Donde los directivos pontifican desde la gestión estúpida: la gestión del ayer.

En la era de la intensificación de la creatividad para la diferencia, para la experiencia fidelizante, para la comunicación relacional constante, los directivos líderes buscamos gente rara, creativa, incorrecta. Y les damos alas. Porque nosotros podemos o no tenerlas. Pero el grupo/organización sí. Hay multitud de grupos/organizaciones para las artes gallináceas.

Necesitamos, para las artes, equipos con gente desafiante, rebelde, inconformista. A montones. No artistas engreídos, héroes, tocados por el dios. Sólo ellos pueden desarrollar valor para las artes que los ciudadanos llenarán e incorporarán a su vida íntima y pública, asociándose al grupo/organización permanentemente.

¿Consignas para lograrlo? Una para los directivos al uso: dejad de poner trabas, de ponerle difícil a la gente lo que quieren hacer y aportar. No os paséis el 90% de vuestro tiempo haciendo de tapón. Y decidles a vuestra gente: *yo no sé, sorprendedme*. Contratamos a gente para que haga lo que no sabemos. Dejad que la gente, los equipos, os alucinen. Y constatareis como el grupo/organización para las artes que lideráis avanza, se bien sitúa, logra lo que os proponéis y los ciudadanos esperan. Porque los otros están, todavía, dirigidos por correctos, previsibles. Por carrozas. Con carrozas delante, los museos, los teatros... son burocracia, estúpidos: nos quedamos en casa. Nosotros seremos otra cosa: resplandor creativo, preguntas actuales...

Con directivos líderes, con equipos que hacen lo que saben, las artes crean y aportan halos, notamos su creatividad en la comunicación, en el encuentro de la expo y la música. Y repetimos. Vamos. Y las recomendamos. Detrás, siempre, gente creativa. Hoy la diferencia, la atracción, la competitividad es en clave de creatividad desbordante, actual, oportuna e impensable. Es talento: es equipo.

**2. Gestionemos metabolismos enérgicos.** Hay instrumentos para la gestión que se han quedado obsoletos. Por ejemplo, los planes estratégicos. Conozco una experiencia desoladora: una organización pública municipal para la cultura que apuesta fuerte por las artes, montó un plan estratégico para la cultura de la ciudad. Se implicó a todos. Se trabajó bárbaramente bien. Se listó proyectos. Largos. Ambiciosos. Se presentó ante la ciudad toda. Y aquí terminó: no se hizo nada más. Por las excusas de siempre: presupuesto, oportunidad. El plan tenía como base una reflexión amplia y profunda sobre las nuevas políticas. El prestigio de la tal organización se vino al suelo. Pero sus directivos continúan sin enterarse. Aún cuando en las elecciones siguientes perdieron cinco

escaños: ¡mala suerte! Claro, no sólo por esto. Pero ayudó. En las siguientes elecciones les mandaron a casa con una patada en el culo. Ver *Barcelona está enferma*. Los que les han seguido son impotentes. Me parece que tenemos un puñado de tontos en la dirección de los gobiernos municipales: en cultura no lo dudo. En los ministerios de un país están los impuestos por las industrias del entretenimiento. Vamos mal.

El mundo, la vida, la ciudad están convulsos. En las artes para la cultura se habla mucho, se planifica demasiado en el aire, desde grandes principios –ésta es mi crítica a las políticas culturales- y se hace poco. Ésta es la cuestión. Y preocupante. Su método es el de la improvisación ambiciosa: queda en deseos.

Los grupos/organizaciones para las artes invierten demasiado tiempo en planificaciones complejas y grandilocuentes, cuando los tiempos y los ciudadanos nos dicen y piden que apostemos por un valor clave para la cultura en sus vidas, actual, imprescindible, y desde aquí, con la puntería del talento, apuntemos: simplemente, ¡fuego, fuego, fuego! A saber, experiencias en artes desbordantes de creatividad, de sentido, de esperanza, de horizontes otros, de vida y mundo mejor, ya. A corto, medio y largo plazo.

En este grupo/organización para las artes sabemos lo que debemos hacer. Pero cada día lo reinventamos, lo reimaginamos, lo reencantamos. Y logramos lo que nos proponemos: ¡fuego, fuego, fuego!

**3. Gestionemos la abolición de barreras.** La primera, indispensable e inmediata: la que impide, dificulta, tamiza, la relación directa entre equipo y ciudadanos, equipo y otras organizaciones, equipo y creativos/artistas, equipo y equipos otros.

La segunda, abolir las jerarquías machistas alfa y optar por relaciones horizontales, sin desconfianzas, que faciliten lo mejor: directamente con las necesidades y retos para una excelente cultura con los ciudadanos desde las aportaciones de las artes del grupo/organización.

La tercera, olvidarse de toda palabrería encubridora de barreras sutiles o toscas: compactación, horizontalidad, sistema de artes... que aplazan, entorpecen, la relación directa con los ciudadanos y otras organizaciones.

Se acabó el control. Gracias. Todos volcados hacia fuera, todos trabajando desde fuera, con los ciudadanos y sus organizaciones. Y, desde aquí, proponemos. Sin cortapisas: incorrectos para un mundo difícil. Como siempre es el mundo. Y apasionante.

**4. Gestionemos el olvido.** Olvidémonos mañana de todo lo absurdo, de todo lo que es un peso, grasa. Démosle la espalda al pasado brumoso, impotente. O al espléndido repetido que nos llevará a la burocracia. No podemos ser esclavos del pasado, en el mundo y la ciudad en huracán, con ciudadanos con vidas veloces e inestables, ya muy desesperados, máximo sobreviviremos. Ya conocemos esta vida anquilosada: mucho llanto de impotencias.

Deshagámonos de los pensamientos, de los métodos, de los sistemas antiguos que no nos sirven muchísimo. Un poco ahora es nada mañana. Olvidémonos de toda la trastería inútil propuesta por la Santa Iglesia Neocolonial de las Políticas Culturales. Y tengamos confianza en nuestras propias posibilidades, nuestro talento de equipo para reimaginar el grupo/organización y su presente/futuro.

Un ejemplo de propia experiencia. Un verano viajé a Sicilia y descubrí la cultura de los griegos en la isla. Visité museos, templos, ruinas. Me fascinó. Era año de Bienal en Venecia. Mis amigos me dejaron en Nápoles. Y tomé un tren nocturno. En el Grassi me metí, sólo al llegar, en la expo sobre *Los Griegos en la Magna Grecia o Sicilia*. Me emocionó. Las buenas piezas no estaban. Las había visto en la isla. Sólo seis eran impresionantes. Lo que me pudo fue el montaje de la exposición. Gae Aulenti se olvidó, felizmente, de los pequeños cartelitos tipo lápidas de cementerio para perros, tal como informan la mayoría de las expos sobre las obras. Y optó por las pantallas de internet serigrafadas en las paredes. El resultado es talento, no barreras, olvido: las paredes de la expo estaban llenas de información fascinante sobre las áreas temáticas de cada sala que, en el centro, exhibían fragmentos arqueológicos muy inferiores a los que yo terminaba de contemplar en Sicilia. La expo llena y todos leyendo, queriendo saber. La acusaron de didáctica. ¡Menudos imbéciles! Los ciudadanos hoy quieren conocimiento.

**5. Gestionemos experiencias.** Todo es más etéreo, más veloz, más inmediato. Más inmaterial. Y, a la vez, todo es demasiado similar, copiado, sólo adaptado, idéntico. ¿Qué encuentran los ciudadanos cuando vienen a nuestros museos, bibliotecas, auditorios, expos, teatros? Sólo museo, biblioteca, auditorio, expo y teatro funcionando: programa. Materia de artistas, de memoria, cuadros, actores, luces... Todo bien. Y no va: todo ya mal.

Los ciudadanos vienen, apuestan por las cosas, las apuestas/servicios que nuestro grupo/organización para las artes les presentamos cuando les invitamos a experimentar, a compartir emoción, a sentir la vida de otra manera.

Los simples servicios/apuestas no son suficientes. En artes necesitamos que todo sea experiencia que inyecte, descubra e infecte libertad, pasión, vida, futuro, solidaridad, amor desde el teatro, museo, música. Los ciudadanos quieren, piden, exigen a las artes furor, trazo, experiencia para un estilo de vida más gustoso, profundo, propio y compartido. Buscan transformación. Lo voy a decir con la palabra que parece reñida a la gestión: sueños. Gestionamos sueños. De vida otra, abierta, esperanzada.

Cuando encuentran esto, repetidamente, están en la aventura que les propone nuestro valor de marca y descubren la barcaza de nuestro museo o teatro. No se apean.

No podemos continuar haciendo las cosas como las hacemos. Por eso a mí me cuesta agendar artes. Porque no son experiencia, reto, trastorno: expectativas cumplidas, desbordadas.

Hacerlo no es caro: es cuestión básicamente de talento, de creatividad. Es cuestión de añadir valor actual, no descafeinado, altamente ético, en cada experiencia. En cada proyecto, servicio, programa, acción. Siempre. Y es cuestión de saberlo comunicar excelentemente.

**6. Gestionemos la relación con las mujeres, la gente mayor, los jóvenes y los excluidos, preferentemente.** A estos cuatro conjuntos de ciudadanos los grupos/organizaciones para las artes debemos tener muchísimo más presentes: prioridad máxima.

Las mujeres son fantásticas. Estoy convencido que este siglo será el de las mujeres. Son diferentemente inteligentes, se meten en lo que les importa con una generosidad abierta, se implican, se asocian, establecen relación, son enormemente curiosas. Son proactivas. Tengámoslas presentes. No en el momento sólo de la comunicación: en el momento de pensar que hacemos y cómo. Sepamos lo que les importa, lo que les preocupa, cuales son sus retos. Los grupos/organizaciones para las artes, todavía, huelen demasiado a hombres seguros, mandones, sabelotodo. Además, las mujeres son mejores líderes organizativos. Lo he constatado. Las mujeres jóvenes son más futuro.

La gente mayor es otro de los conjuntos de ciudadanos que los grupos/organizaciones para las artes debemos tener muy presentes. La gente mayor, en los últimos años, ha centrado la atención de los grupos/organizaciones sociales. Como colectivo han dado un gran salto: de estar en casa, aparcados, a estar activamente en la vida de familia, de grupo y de ciudad. Es el momento de que, como colectivo, estén en las propuestas de los grupos/organizaciones de las artes para la cultura. La mayoría

estarán encantados. Pero debemos saber que les preocupa, invitarlos, trabajar desde ellos y con ellos. Muchos serán voluntarios imprescindibles.

Después están los jóvenes. Siempre los grupos/organizaciones para las artes han dicho que estaban con los jóvenes. Están sobre el papel. A veces, en la práctica. Y cuando suena la flauta. Las públicas tienen la obligación: en el tiempo en que los valores cristalizan, los de las artes no pueden faltar. Porque son, siempre, éticos, civiles.

Y están los excluidos: todo grupo/organización que no apueste constantemente por ellos, que no esté en las fronteras múltiples de la ciudad donde mal habitan, no es de artes: es de negocio. Seamos claros.

Trabajar con estos cuatro grupos, especialmente, supone una revolución en demasiados grupos/organizaciones para las artes, acostumbrados a la burocracia del para todos, todo. ¿Qué debe hacerse? ¿Cómo? Preguntémosles: ¿os interesa lo que hacemos? ¿Qué os importa realmente? ¿Qué debemos hacer que no hacemos? ¿Queréis colaborar? Y respondamos. Y comuniquemos.

**7. Gestionemos el fracaso y la pasión.** Los directivos con liderazgo, que hacemos posible todo esto, no nos importa meter la pata ni que los otros la metan. Nos va. Sabemos que si hay fracasos rotundos es porque hay apuestas importantes. Lo peor, en un grupo/organización para las artes, es los exititos, lo normalito bien. Crear un clima de relación, de reto, de innovación comporta no tener miedo al fracaso. Y, desde él, dar un salto: excelencia.

Y apasionémonos. Porque creemos en la energía, el arrebató, la aventura, lo imposible, el color, que mueven montañas. Y sabemos que la pasión, la locura, está hoy en la calle. Por esto tenemos siempre la puerta y la ventana abiertas. Algo, todo, tan distinto a la mayoría de los directivos que conozco en artes: secos, áridos, aburridos, plastas. Me deprimen. Y nos deprimen. Sus grupos/organizaciones son desiertos.

**Punto final: gestionemos así.**

Estemos en red, siempre. Seamos interdependientes con los que trabajamos. Estemos con los ciudadanos siempre y siempre. Facitemos valor imprescindible. Optemos por equipos de talento. Presentemos experiencias memorables. Queramos ser infinitamente flexibles. Dispongamos de información actualísima. Comuniquémonos relacionamente y con impacto. Seamos bocinazo. Lideremos artes desde la cultura. Que los ciudadanos

hablen de nosotros constantemente. Potenciamos estilos de vida radicalmente humanos. Creemos libremente, solidariamente, activamente. Imaginémonos sin freno, a lo salvaje. Siempre eufóricos. Siempre abiertos. Siempre acogedores. Siempre cómplices. Asociados. Siempre proponiendo sentido. Atrevámonos. Hagamos preguntas. Innovemos. Reimaginemos las artes. Para hoy. Para los ciudadanos que nada les dicen. Rápidos.

Transformemos la vida, la ciudad y el mundo desde la cultura de las artes movilizantes.

# Carta sobre los derechos y deberes de los ciudadanos para las artes

---

Las artes deben formar parte activa, palpitante, de la vida de los ciudadanos. No son asunto encerrado en los museos, los teatros... Aquí están los trazos. Queremos equipamientos, espacios, que sean templos de sentido, casas de encuentros para la vida llena, de humanidad desbordante. Los ciudadanos, todos, deben tener un fácil acceso. Y, además, tener posibilidades de practicarlas: crecer desde su lenguaje, su energía. El grupo de jóvenes que experimenta en el video, los presos que hacen teatro, los amigos que se reúnen los jueves para hacer música, la muchacha que se apunta a clases de pintura, la exposición en el bar con sensibilidad, el festival off, la danza contemporáneo en la asociación del barrio extremo... son tiempos y espacios para la vida desde las artes.

Como cierre, me arriesgo: propongo diez derechos y deberes ciudadanos para las artes. Para que las artes formen, decididamente, parte de la vida personal y común de los ciudadanos. Como derechos y deberes es tarea compartida el lograrlos cotidianamente.

1. Tenemos derecho a una *educación para comprender el sentido* del mundo, la ciudad y de la vida que proponen las artes.
  - a. Tenemos el deber de *apostar por una educación permanente* que nos facilite el estar abiertos y activos en las artes, siempre actualizados.
2. Tenemos derecho a *espacios y servicios de proximidad* para las artes: en los pueblos, en los barrios y las ciudades. Abiertos a todos.
  - b. Tenemos el deber de *no quedarnos encerrados en casa* con sólo las propuestas del entretenimiento y el goce personal: queremos estar en los espacios y servicios próximos para las artes.
3. Tenemos derecho a un *diálogo constante entre las artes* diferentes y del mundo plural para avanzar en los sentidos y las convivencias compartidas.
  - c. Tenemos el deber de *estar receptivos y abiertos a las artes* plurales y diferentes, desde culturas plurales, para convivir en una cultura del consenso, las corresponsabilidades y un sentido mínimo y cívico de mundo común.
4. Tenemos derecho a *participar activamente en el debate y las decisiones sobre las artes* que se ofrecen a los ciudadanos



- desde lo público y lo asociativo, desde Consejos Ciudadanos para las Artes.
- d. Tenemos el deber de *dedicar ideas y tiempo para las líneas de programación y propuestas públicas* para las artes que siempre son apuestas para estilos de vida.
  5. Tenemos derecho a *artes que faciliten horizonte de esperanzas*, preguntas claves para el hoy, vida en profundidad personal y pública...
  - e. Tenemos el deber de *agendar mensualmente aquellas propuestas desde las artes* que nos parezcan indispensables para nuestra vida: libros, expos, teatro, museos, música, danza, fotografía, cine, seminarios, debates...
  6. Tenemos el derecho a *una televisión pública que ponga las artes* en los espacios de gran audiencia con apuestas para la vida actual.
  - f. Tenemos el deber de *evitar y alzar la voz contra la basura* que insulta la inteligencia ciudadana en la mayoría de las televisiones públicas y optar por teles y programas de creatividad, de calidad.
  7. Tenemos el derecho al *fácil acceso a los espacios y las propuestas para las artes* en horarios adecuados, precios asequibles, sin barreras.
  - g. Tenemos el deber de *exigir horarios y accesos compatibles* con los horarios laborales, precios de servicio público, abolición de barreras academicistas, información accesible...
  8. Tenemos derecho a *unas artes que aúnen memoria e innovación*.
  - h. Tenemos el deber de *mantener un equilibrio entre la memoria que nos constituye y la innovación que nos empuja* a no detenernos, a crecer, especialmente en estos tiempos de gran transformación.
  9. Tenemos el derecho a *aprender y practicar las artes* en grupos amateurs.
  - i. Tenemos el deber de *practicar alguna arte en nuestra vida*, íntima, compartida públicamente como lenguaje de expresión creativo.
  10. Tenemos el derecho a que *el gobierno asuma las artes con liderazgo* para una cultura con los ciudadanos creativa, llena de sentido, implicando a todas las organizaciones asociativas y empresariales ciudadanas.
  - g. Tenemos el deber *como ciudadanos, como asociaciones y como empresas éticas, de dar soporte al gobierno* para que lidere, desde la pluralidad de las artes y los comportamientos, una cultura corresponsable y de creatividad progresista.

Es casi todo.

Hagámoslo.

Con innovación, con comunicación.

Desde las artes: para la cultura que los ciudadanos quieren, esperan y nos piden.

Y desde ellas digamos NO a las flatulencias financieras, a las mentiras y neofeudalismos de los partidos y sus políticos vasallos, a unas ciudades y mundo conformista frente al derrumbe de la democracia...

Este NO audaz desde las artes contiene la promesa de la creación de una vida, ciudad y mundo con derecho a la vida digna, la salud y la integridad del cuerpo, el libre ejercicio de los sentidos, el pensamiento, la imaginación, la libertad de asociación, el respeto a todas las especies, el control del medio ambiente, la igualdad de oportunidades, la atención a los débiles...que el arte hace treinta y cinco mil años empezó a empujar desde las pinturas rupestres del paleolítico superior auriñaciense en Chaubet.

Este NO es libertad y creatividad: insurrección y transformación.

Toni Puig

La Habana/Barcelona

Revisado en agosto del 2012

frente al Mediterráneo

*[tpuigp@hotmail.com](mailto:tpuigp@hotmail.com)*

*[www.tonipuig.com](http://www.tonipuig.com)*

## **Libros básicos para las artes con los ciudadanos**

---

Los libros muestran, enseñan, proponen, interrogan, ayudan. Algunos son, para mí, de cabecera: necesito releerlos. Tenerlos al lado. Me acompañan. Me sugieren. Me golpean. Desde ellos, aprendo. Pienso. Trabajo. No concibo un gestor para las artes que no lea. Sin libros.

Algunos de ellos, pocos, básicos.

- **RIES, Al y Laura. La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas. Editorial Empresa Activa, Barcelona, 2003.**

Debemos captar la atención de los medios para que publiquen lo que hacemos. Esta comunicación, hoy, es la mejor. Y cuesta casi nada. Pero debemos saber cómo presentarla. Insinuante. Y polémica. Debemos relacionarnos con los ciudadanos, con otras organizaciones, de tú a tú. Las relaciones públicas preceden y acompañan a la publicidad. Sugentísimo.

- **BERGER, Peter y HUNTINGTON, Samuel. Globalizaciones múltiples. La diversidad cultural en el mundo contemporáneo. Paidós, Barcelona, 2002**

Estudia las relaciones entre globalización y cultura en lugares tan distantes como China, Alemania, Sudáfrica, Chile o Estados Unidos. La síntesis no es fácil, pero está lleno de buenas ideas. Para leer con bolígrafo. Las artes abiertas al mundo actual.

- **KLEIN, Naomi. No Logo. El poder de las marcas. Editorial Paidós, Barcelona, 2002**

El libro que cuenta el mundo de hoy donde quien no tiene marca no existe. Y cuenta la barbarie que han provocado algunas de las grandes marcas multinacionales: se dedican a la comunicación del valor de marca y contratan los servicios/productos a precios de esclavos en países bajo los límites de la miseria.

- **KOTLER, Neil y KOTLER, Philip. Estrategias y marketing de museos. Editorial Ariel, Barcelona, 2001.**

Kotler padre es el inventor del marketing, un hombre de una aguda sensibilidad social y cultural. Para museos, libro de cabecera. Para los otros grupos/organizaciones para las artes, también. Imprescindible.

- **KOTLER, Philip. Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z. Editorial Pearson, Madrid, 2003.**  
Es el mejor libro de marketing que me he leído: buenísimo por sus conceptos nítidos y aplicables a la gestión para las artes con los ciudadanos, ya. Una radiografía para la gestión actualísima.
- **PETERS, Tom: Re-imagina. La excelencia empresarial en una era perturbada. Editorial Pearson Ediciones, Madrid, 2004**  
Tom es mi gurú en gestión. Lo he seguido. Es un hombre de visión. De pasión. Que rompe esquemas. Y acierta. Libro que recopila la experiencia de sus últimas aportaciones con un nuevo formato de libro para la gestión nada aburrido. Recomendado al máximo.
- **PUIG, Toni: Ciudad y cultura en el siglo XXI. Un paseo por el bosque de la gestión con 605 ideas y un método. Ediciones Ciccus, Buenos Aires, 2000.**

**Se acabó la diversión. Ideas y gestión para la cultura que crea y sostiene ciudadanía. Editorial Paidós, Buenos Aires, 2004**

**La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos. Editorial Paidós, Buenos Aires, 2003.**

**Marketing de servicios para administraciones públicas con los ciudadanos. En red, claves y entusiastas. Junta de Andalucía. Consejería de Gobernación. Sevilla, 2004**

**La responsabilidad social en la cultura. Del karaoke de las Políticas Culturales a la cultura con los ciudadanos. Editorial Paidós, Buenos Aires, 2006**

Perdonadme. Es propaganda directa. Un libro, el primero, para situar la cultura en las ideas que, siempre, preceden a la gestión. Un itinerario de sugerencias. Un puzzle. El segundo es el libro en el que condenso todo lo que sé, pienso, arriesgo... para la cultura de la vida y el mundo mejor que nos urge. El tercero, superpráctico para pensar y estructurar la comunicación en cualquier grupo/organización de servicios de artes para la cultura, administrativa o asociativa.

- **STEINER, George. Presencias reales. Editorial Destino, Barcelona, 1991.**

**Pasión intacta. Editorial Siruela, Madrid, 1997.**

**Gramáticas de la creación. Editorial Siruela, Madrid, 2002.**

Lo que Tom me ha enseñado en gestión, George me ha mostrado en pensar la cultura, con su subrayado, bárbaro, en las artes. *Presencias* es el gran libro. *Pasión* presenta algunos estudios monográficos. Fascinantes. *Presencias* es obligatorio. Y difícil. De *Presencias* existen reediciones. *Gramáticas* es casi su testamento: un libro fuera de lo común. Biblias para comentar, compartir y gestionar.

- **RIDDERSTRALE, Jonas y NORDSTRÖM, Kjell: Funky Bussiness. Editorial Prentice Hall, Madrid, 2000.**

El otro para gestores con visión de futuro, que apuesten por el talento. Libros para las organizaciones actuales, las de las artes para la cultura, también. Escritos desde la empresa. Me impactan.

- **SCHMITT, Bernol y SIMONSON, Alex: Marketing y Estética. La gestión estratégica de la marca, la identidad y la imagen. Editorial Deusto, Bilbao, 1998.**

En unas ciudades y un mundo saturado de comunicaciones buenísimas, se recuerdan en primer lugar aquellas que son bellas: que se meten en los ojos, la piel... Aquellas que te facilitan experiencias sensoriales producen una atracción irresistible.