

## MARKETING INTERNO

Toni Puig Picart

Asesor de Educación, Cultura y Bienestar y Coordinador de la red de Centros Cívicos del Ayuntamiento de Barcelona

### AGENDA 8X10 PARA TRANSFORMAR LA ORGANIZACIÓN MUNICIPAL EN IMPULSORA DE REDISEÑO.

El rediseño de la ciudad necesita una atmósfera que lo haga realmente posible: un clima político favorable, una organización municipal emprendedora, unos valores consensuados ... Algunas ciudades -pocas- la tienen. Entonces el rediseño es ya. Pero la inmensa mayoría necesitan un tiempo de preparación, de entreno, de cambios ... para que el rediseño de la ciudad no encalle, para que avance a la velocidad de crucero fijada.

Para estas ciudades presento ocho puntos nucleares donde tomar decisiones otras. Y, en cada punto -más concreto y práctico imposible- diez sugerencias que en mis largos años de trabajo en la municipalidad de Barcelona, en cursos de ESADE para directivos gerenciales y públicos, en asesoramientos a equipos de gobierno ... me parecen indispensables para asegurar rediseño óptimo. Debemos cambiar la manera de hacer muchas cosas. Debemos reformar la municipalidad como organización y la política como sistema de liderar la ciudad y rediseñarla, construirla, mantenerla. Para lograrlo a veces es necesario un relevo generacional. Y siempre será necesario un equipo emprendedor. Vigoroso. Lanzado. Impulsado por la esperanza. Seguro en lograr los resultados fijados. El bueno de Woody Allen aconseja algo que aquí es sumamente importante: *el 90% del éxito consiste sencillamente en insistir*. Y George Bernard Shaw aconsejaba: *sólo triunfa quien se levanta y busca circunstancias, y las crea si no las encuentra*.

#### 1. LA POLÍTICA.

Hemos de devolverle el sentido genuino, primero, griego: *servicio en la ciudad*. Hoy, mayormente, es sinónima de partido. Y, peor, de partidismo excluyente. Muchos partidos dicen, aseguran, vociferan ... están cambiando, se abren a la ciudad, a la gente. ¿Dónde? Los ciudadanos ya no se lo tragan. Cada día son más apartidarios. Los sufren. No obstante hoy todavía son los instrumentos para el gobierno

democrático de la ciudad. Y en nuestra ciudad necesitamos que el partido o los partidos de gobierno avancen en democracia: en *servicio en la ciudad*. Sean realmente o profundamente *polis*.

- 1.1. ***Expresa necesidades y soluciones ciudadanas.*** No se anda por las ramas, por lo abstracto, por lo genérico, por el discurso para quedar bien, el *puedo prometer y prometo* o el mirar a otro lado. La política sabe cuáles son las necesidades y los retos claves de la ciudad. Los prioriza. Piensa soluciones y las propone. Sin decoración. Sin miedo. Tremendamente realista. Y atrevida en las soluciones.
- 1.2. ***Siempre institucional.*** Después de tomar posesión, un equipo de gobierno deja de ser partidario: es el equipo para el gobierno de la ciudad que los ciudadanos han elegido. Que proviene y es de un partido, cierto. Pero ésto, ahora, queda en segundo plano: hará política institucional, para todos y con todos, desde lo que ha prometido. Y por lo que le han votado. Demasiados equipos de gobierno no están para hacer gestión política: están en la municipalidad para asegurarse, con tonterías y estupideces varias- y a menudo impresentables- la próxima reelección. Ya basta.
- 1.3. ***Coaliciones estables y cooperantes con los partidos de la oposición.*** Para formar gobierno un partido debe, cada día más, pactar con otros: la cultura de las coaliciones es todavía frágil. Más que un gobierno, el resultado es un ring de boxeo desde protagonismos partidarios y egos narcisos. Los ciudadanos, con razón, no lo entienden. *¿No pactan un plan de gobierno?, se preguntan. Pues realícenlo, señores.* Tampoco entienden las continuas descalificaciones entre gobierno y oposición. Entienden y valoran los puntos de vista otros. Pero están cansados de mutuas descalificaciones y palabras groseras que dañan la democracia ciudadana. Ni el gobierno lo hace todo bien. Ni la oposición lo que propone está siempre mal. Necesitamos trabajar entre la discrepancia y la colaboración. Sale ganando la ciudad.
- 1.4. ***Transparencia.*** Los ciudadanos, en los tiempos complejos, están diciendo al gobierno: *haz lo que debas hacer, hazlo bien. Y cuéntanoslo.* A saber: *sean ustedes absolutamente transparentes en todo. En el manejo del dinero público. Y en la toma de*

*decisiones, especialmente. Todo con luz y taquígrafos. Todo a la vista. No estamos aquí.*

- 1.5. **Cumple las promesas electorales.** El lenguaje popular lo tiene claro: *lo prometido es deuda*. En las municipalidades, depende. Todavía se mueven, los partidos, en el círculo vicioso y engañoso del prometerlo todo en las campañas electorales –y yo más– para, después, cuando asumen el gobierno de la ciudad empezar a rebajar y, a menudo, a olvidarlo todo. Esto es fraude democrático. ¿Qué estilo, modelo de ciudad, se promete? Debe cumplirse. Y, desde lo prometido, con la colaboración de los ciudadanos y sus organizaciones, mejorarse: adecuarse a la gestión. Al rediseño o al mantenimiento sostenible de la ciudad.
- 1.6. **No admite excusas: aborda lo imposible.** Política, equipo político de gobierno, ya no es el arte de gestionar lo posible: es el imperativo de movilizar lo imposible para la ciudad que los ciudadanos urgen. La experiencia muestra claramente que políticos y equipos de gobierno con este talante logran ciudades despiertas, mejores, en avance. Lo demás son excusas de incompetentes e impotentes.
- 1.7. **Liderazgo relacional de suma.** Lo imposible se transforma en realidad cuando un equipo de gobierno motiva, cuenta, comunica: implica a los ciudadanos, a los partidos de la oposición, a las asociaciones, a los empresarios, a otras administraciones ... en la planificación, el diseño y la construcción de la ciudad otra, óptima: rediseñada. La unión hace la fuerza: la red hace milagros porque suma diferencias, pluralidades para la ciudad común.
- 1.8. **Jamás solo, con los míos y para los míos.** Es la secta instalada en el equipo de gobierno para la ciudad. Es la catástrofe: *pongo a gente de mi partido en la dirección y gestión sin competencias manifiestas, me rodeo de partidarios aduladores o guardias pretorianos*. Todo se hace y se mide desde la oficina central del partido. El rediseño jamás será posible desde esta democracia ciudadana enferma.
- 1.9. **No es corte bananera.** Todo el boato, pompa, circunstancia, oficialidad, distancia, etiqueta, despachazos y cochazos ... con que se reviste la política es el vestido nuevo del emperador: si no hay liderazgo implicativo, transparencia, retos ciudadanos,

implicación ... los ciudadanos saben cómo andan sus políticos: desnudos y poco presentables. La cercanía, la generosidad, la proximidad, el diálogo vacunan contra lo bananero del lujo.

- 1.10. ***Democracia directa sin más excusas.*** Todos los partidos, todos los equipos de gobierno proclaman que debemos pasar de una democracia estrictamente representativa a una democracia más directa, abierta, consensuante, de mutua confianza, con la voz de los ciudadanos en el centro. Es pura canción efímera de verano. El rediseño exige un esfuerzo para, a pesar de lo representativo, estar ya decididamente en lo directamente compartido.

## 2. LA ESCUCHA.

El equipo de gobierno, los equipos en servicios de municipalidad, los que planifican y programan comparten un símbolo para el rediseño de la ciudad: una oreja grandota, que sabe escuchar lo inaudible.

- 2.1. ***Todo empieza aquí.*** Todo empieza en la ciudad, fuera de la organización municipal. Todo se inicia desde la escucha de las múltiples y contrapuestas necesidades ciudadanas. Y los retos. Algunos de estos retos y necesidades son evidentes. Manifiestos. Hipervivibles. Otros son más difusos. Silentes. Pero claves. En la escucha no valen los tópicos. Ni los estereotipos. Ni las prevenciones. La escucha sólo puede ser abierta, directa. Sin filtros.
- 2.2. ***Formemos conjuntos de necesidades y retos más o menos homogéneos.*** El mapa resultado de la escucha radical y en profundidad es siempre amplio y complejo. Debemos agrupar, pues, las necesidades y los retos por conjuntos, por segmentos, por temáticas, por ámbitos ... De la cacofonía maravillosa hemos de ser capaces de extraer un conjunto básico, nítido, de las cuestiones que son hoy nucleares, que gritan soluciones, que empujan estrategias.
- 2.3. ***Detectemos las lagunas, los huecos.*** En el mundo y las ciudades de hoy hay cuestiones que no se plantean abiertamente. Como oportunidades o dificultades. Vivimos en tiempos veloces, difusos. Atmosféricos. Hemos de ser capaces, desde el mapa ordenado, de detectar que no está y es nuclear para el rediseño de la

ciudad. En los tiempos de la globalización es un ejercicio imprescindible. E inteligente.

- 2.4. ***La ciudad como red compleja.*** De la escucha surge la imagen visible de la ciudad actual, no fácil, y ya apunta la ciudad futura, la del rediseño, borrosa pero perceptible. Es la ciudad en red, la ciudad en la que sus segmentos y opuestos, sus zonas de proximidad o lejanía ... se enredan en un entramado que hay que entender y comprender si se quiere un rediseño que afronte transformaciones estructurales para abrirnos a horizontes emprendedores de ciudad mejor.
- 2.5. ***Constancia y rigor.*** Que nadie se crea que con un estudio en profundidad encargado a una empresa solvente ya tenemos la escucha a punto. La escucha ciudadana debe afrontarse, primero, desde el equipo de gobierno y los equipos de trabajadores de la municipalidad. Ocupa, al inicio de un rediseño, tiempo. Y energía. Para después, y desde sus hipótesis, encargar escuchas más científicas cualitativas y cuantitativas. Una vez realizada la escucha, toda la organización debe continuar poniendo la oreja sobre la ciudad.
- 2.6. ***Debe compartirse.*** Lo observo a menudo. Los dossiers con estudios, con valoraciones ... permanecen cerrados en los despachos de algunos altos directivos políticos y gerenciales: la información es poder. Cierto. Y es algo más en lo público: material imprescindible para afrontar el trabajo de rediseño de la ciudad, mejora de servicios ... Toda información que no circula y se contrasta es información caduca. Toda la que se comparte es para la inteligencia de la organización.
- 2.7. ***Organización municipal abierta.*** La escucha es una constante en las municipalidades que merecen la confianza de los ciudadanos: saben que trabajan para la ciudad, su casa. Una casa grande, plural, que ahora necesita rediseño para adaptarla a los tiempos. Escucha organizativa, pues y primero, para esta tarea. Para lograrla. Para, después, mantenerla. Una municipalidad cerrada es, simplemente, una organización sorda. Autista.
- 2.8. ***A escuchar se aprende.*** Las prisas no funcionan en el rediseño. La eficiencia tiene un tiempo largo. Porque se debe escuchar a todos. A escuchar, en la cacofonía del mundo y las ciudades de

hoy, se aprende. Y debemos aprender todos en la municipalidad. Porque es desde la escucha que surgen no sólo el rediseño: todos y cada uno de los servicios y las relaciones con los ciudadanos y sus organizaciones.

- 2.9. ***Nadie tiene su verdad monolítica.*** Cuando se escucha al otro, a los infinitos otros, lo tan propio de las municipalidades: *lo mío, vamos seguro a montar, quiero que se haga ...* queda obsoleto. Por absolutista. Por egoísta. El rediseño es respuesta: ya está en lo que se escucha, si se escucha bien, generosamente. Inteligentemente.
- 2.10. ***Me pagan un % de mi sueldo para que escuche.*** Para que no me quede sentado en una silla, para que no repita como un lorito, para que no sea ciegamente obediente, para que esté en sintonía con los ciudadanos y la ciudad que quieren y necesitamos. Debemos lograr que cada político y trabajador público piense así. Y obre desde aquí.

### 3. LA INNOVACIÓN.

Ha sido uno de los vectores del libro. Quiero insistir en uno de sus ángulos indispensables para el rediseño: la municipalidad innovadora. Si rediseño es innovación en la ciudad, quien es el motor público de esta innovación para la ciudad mejor, de hoy, con mejores oportunidades para todos debe poseer alma de innovación.

- 3.1. ***No es optativa.*** La municipalidad continuista, burocrática, no implicada, amorfa, es ya un cadáver. La innovación –el pensar antes qué hacer y pensar en diferente- hoy es sangre de organización pública. *Que innoven algunos o los de fuera* es una frase no sólo atroz: una sentencia de muerte para la ciudad.
- 3.2. ***No es novedad.*** La innovación no es sinónimo de novedad: la novedad puede ser copia, capricho, moda ... La innovación es más compleja: es trazo diferente para resolver cuestiones que no encuentran solución con las maneras usuales. Normales. Siempre aporta un salto cualitativo. Y te preguntas: *¿cómo no se nos ocurrió antes?* O marca una pauta nueva y mejor para resolver problemas y lograr retos.
- 3.3. ***Es cosa de personas y ejemplos.*** No de la organización municipal como institución. Son trabajadores valientes, con ideas. Políticos

con atrevimiento. Con ambición para la ciudad. Que desde las necesidades y los retos escuchados, cruzados, hallan puntos luminosos de avance en lo social, lo urbanístico, lo cultural o lo económico.

- 3.4. ***Dos pasos por delante de los ciudadanos y las ciudadanas.*** La innovación debe ser, siempre en la ciudad, asumida. Por que avanza lo que muchos ciudadanos quieren para sus vidas en avance. Para ello debemos planificar, proponer rediseño, en la frontera: en el horizonte abarcable. Y cuando estamos aquí, volver a tirar la piedra un poco más lejos. Cuando a una ciudad se le quiere hacer un salto mortal, entra la parálisis. O el desconcierto. La innovación, para el rediseño, comporta correr un poco más y de otra manera del paso lento, peatonal, actual. Es, pues, una manera de pensar y trabajar airosa, en movimiento.
- 3.5. ***Está reñida con el miedo.*** Cuando en la municipalidad reina la jerarquía piramidal, los políticos absolutistas y los directivos inspirados en los corredores del partido, la innovación no es posible. Porque los trabajadores son, sólo, gente obediente. Timorata. Cumplidora. Del *sí, señor*. La innovación sólo aparece cuando en la municipalidad, para el rediseño y en la vida cotidiana, hay una apuesta decidida para la libertad, el emprendimiento y los equipos. Se acepta la crítica. Más: se potencia.
- 3.6. ***La innovación que no se aplica, perece.*** Toda innovación tiene fecha de caducidad. La innovación afronta retos y necesidades actuales. Que también la tienen: si no se abordan, crecen, se enquistan, pueden convertirse en cáncer. La municipalidad, pues, que opte por la innovación es, siempre, de respuestas y propuestas actuales. Su rediseño será futuro garantizado.
- 3.7. ***La información facilita conocimiento y, éste innovación.*** La innovación no tiene nada que ver con la inspiración, ese mito de la musa que te susurra en la oreja y creas. La innovación tiene que ver con la información cualificada que facilita conocimiento: sabes, entiendes, comprendes. Y, desde aquí, a veces desde la racionalidad, otras desde las emociones y, frecuentemente, desde un mix, trazas respuestas, apuestas que otros no han imaginado. Y, de repente, parecen simples, de toda la vida.

Adecuadas. Hagamos, para la innovación, que circule la información. Torrecialmente.

- 3.8. ***Incorporemos a innovadores.*** En las municipalidades tienen protagonismo abogados, economistas, políticos ... Son indispensables. Pero hoy también lo son los innovadores. ¿Cómo incorporar a algunos de ellos en el equipo de equipos de la organización? ¿Para qué tareas? ¿Somos capaces de montar un pequeño equipo de I+D para que revolucione la organización? Aquí, como en casi todo, decisión. A quienes me decías qué haría –eran un equipo muy sesudo, circumspecto- un día les espeté: *contratad a un trompetista vietnamita para que ponga otra música a vuestra clásica monotonía.*
- 3.9. ***La ciudad innovada.*** El resultado de la innovación en la organización municipal y en el enfoque del rediseño sólo puede ser una ciudad innovada: una ciudad que está más capacitada para los retos y las oportunidades del mundo actual, una ciudad que logra transformar sus carencias en puntos fuertes, una ciudad a la que otras ciudades observan con admiración.
- 3.10. ***Innovar es una manera de pensar.*** Sólo los políticos y los altos directivos que opten por una calidad espectacularmente mejor, avanzada, inclusiva, que no tienen miedo, que no les preocupan las coyunturas siempre opinables ... estarán capacitados para impulsar innovación en sus equipos, en lo que se proponen y hacen y en el cómo lo hacen. Innovar es una actitud, primero, mental. Y una actitud de todos.

#### 4. EQUIPOS DE EQUIPOS.

Algunos anquilosados todavía piensan y actúan como si lo importante fuera la institución municipal: ella, al entrar, te confiere estatus público, capacidad de trabajo ... Es exactamente al revés: la organización municipal es dinámica o burocrática, con los ciudadanos o sorda ... según el equipo que no sólo la dirige políticamente: según la red de sus equipos volcados a la ciudad o marcando el paso de los procedimientos administrativos.

- 4.1. ***No simple grupo.*** Es como se acostumbra a trabajar en la gran mayoría de organizaciones municipales. Y les parece lo más. Es lo mínimo. El grupo pone el acento en las personas. Cosa fantástica.



Pero de sentido común, previa. El equipo pone el acento en los resultados: personas que trabajan interrealacionadas para llegar a unas metas fijadas y asumidas. Es más. Y se necesita, para ello, entreno, motivación, metodologías ...

- 4.2. ***Es la misma organización en acción.*** Cuando cada equipo asume su cometido, cuando todos se alinean para el servicio a la ciudad y el rediseño que los ciudadanos esperan, entonces toda la organización municipal es un tren en marcha, en acción, para lograr lo que el equipo de gobierno prometió en las elecciones y alcanzar cada una de las estaciones del rediseño. Imparables.
- 4.3. ***Jamás partidario.*** En las democracias poco maduras cada equipo de gobierno se lleva a la organización municipal los suyos: un ejército para emplear. Necesitamos organizaciones municipales más profesionales al servicio de la ciudad desde la ruta marcada por los diferentes equipos de gobierno que lideran la ruta. El cambio constante, cuatrienal, de remeros no agiliza la organización ni crea equipos. Acostumbra, sólo, a pagar sueldos. En las maduras hoy abunda la invasión de foráneos con títulos pomposos y se arrinconan a trabajadores de la organización con un espléndido talento que impiden desarrollar en todo su potencial. ¿Una moda más? Lamentable.
- 4.4. ***Talento diferencial.*** Ningún equipo de la organización municipal puede ser inferior al de las organizaciones empresariales, asociativas e institucionales de la ciudad. El *ir haciendo, se hace camino al andar, el más o menos ...* de demasiados grupos es un insulto directo a los ciudadanos y un aplazar continuo el rediseño.
- 4.5. ***Siempre escuchan finalmente.*** He insistido tanto que remito a lo contado: la oreja primera y mejor es cada uno de los equipos de la organización municipal.
- 4.6. ***Sabe gestionar, producir, comunicar y movilizar.*** Todos los equipos son, en esto, excelentes profesionales porque es desde aquí donde se crean las circunstancias que hacen posible el rediseño de la ciudad y aseguran la excelencia de todos y cada uno de sus servicios. Empujan rediseño. Constantemente.
- 4.7. ***Trabajan siempre en red interna.*** No existe, en estas organizaciones municipales lo mío y lo propio, lo de mi departamento y ámbito. Cada equipo trabaja en lo que le pertoca. Pero sabe, por experiencia, que para afrontar retos

clave de la ciudad unos equipos han de trabajar conjuntamente con otros: el único protagonismo es el de los ciudadanos y la ciudad rediseñada.

- 4.8. ***Trabajan con otros equipos externos.*** Siempre, siempre y siempre la ciudad se construye para todos. Y desde todos. Constantemente. Intrépidamente. Sumando diferencias. Implicando a empresas con responsabilidad social, asociaciones activas, instituciones emprendedoras y ciudadanos líderes y anónimos. Y con ellos, equipos mixtos.
- 4.9. ***Formación y motivación como atmósfera.*** La tarea primera de los directivos es motivar: implicar. Compartiendo la información. Trabajando horizontalmente. Creando organización municipal compartida. La segunda es facilitar formación continuada porque la gestión de las organizaciones públicas está en una segunda fase de modernización. Los tiempos de las buenas voluntades están muy bien. Pero ¿además?
- 4.10. ***Imbatibles al desaliento.*** El rediseño de una ciudad es una tarea de años. Su mantenimiento es tarea de toda una vida profesional. No es una carrera rápida: es una maratón. Siempre se deben preparar circunstancias propicias para que el rediseño avance y la ciudad funcione.

## 5. CENTRADOS EN VALORES BÁSICOS PARA LA VIDA CIUDADANA.

Hay un conjunto de valores que definen lo público y lo hacen indispensable en la vida de las ciudades. Valores que construyen ciudad. Que conforman su climatología. Valores que las organizaciones municipales que optan por el rediseño de la ciudad en tiempos de la globalización y el ultraliberalismo, parece dominante, no pueden olvidar: han de priorizar, deben trabajar desde ellos y para ellos. ¿Obvio? No para muchas municipalidades. Y en la vida de infinidad de ciudades.

- 5.1. ***Pobreza cero sin más excusas injustas.*** El crecimiento estremecedor de la pobreza –las cifras son de susto- es la lacra, el cáncer, de las ciudades. Que se incrementa con las emigraciones del campo y de otras ciudades y países. Las periferias depauperadas de las ciudades son ciudad. El rediseño debe tenerlos presente. No en el plazo de veinte años. La

innovación aquí es clave: hagamos cosas diferentes es el primer paso para lograr algo diferente aquí en el escándalo de la pobreza tolerada. Para el 2015 el objetivo del mundo es acabar con la pobreza. Imposible si no rediseñamos las ciudades con urgencia social.

- 5.2. ***Derechos humanos avanzados.*** Todavía no se cumplen todos y para todos. La libertad, en los tiempos del todo es posible, sufre sutiles recortes bajo sacrosantas palabras abanderadas por grupos de presión. La violencia reaparece en las ciudades con brutalidades inusitadas. La vivienda es un derecho humano no reconocido por la mayoría de gobiernos ... ¿Sigo? Rediseñamos la ciudad no sólo para más oportunidades económicas para todos: para una vida de más humanidad radical compartida para todos.
- 5.3. ***Implicación de todos en las cosas de todos.*** Es la base de la ciudad desde su fundación. Es su columna vertebral, el corazón, el cemento que la edifica y la mantiene cada día. Que se cuartea con las villas miserias, los barrios cerrados con seguridad propia, las calles y plazas inseguras, los servicios públicos que no llegan a todos de una manera cualitativa ... Es diálogo y pacto permanente entre equipo de gobierno y ciudadanos todos, incluso con los que no lo han votado. Es motivación e invitación contundente a que todos y en todo compartamos la ciudad y la ciudemos como cosa propia. El rediseño parte de aquí y termina con un tono mayor. La municipalidad, desde sus equipos, está en esta tarea.
- 5.4. ***Convivencia desde las diferencias.*** Es la consecuencia lógica. La ciudad unidireccional, única, uniformada, no es posible. Porque nos es democrática: no es polifonía común desde las diferencias. Y, en los tiempos actuales, desde incluso las oposiciones. Hoy la ciudad es dodecafónica. Debemos, la municipalidad, ser capaces de crear concordancias de mínimos éticos para el sentido común de la convivencia.
- 5.5. ***La autoridad emana de la mutua confianza.*** Demasiadas organizaciones municipales se dejan seducir por la municipalidad de la seguridad. ¡Miopes! Frente al incremento de inseguridad manifestada por cada día más ciudadanos, creen que la solución es más poli. ¡Pobres! La solución es, mejor, una ciudad

rediseñada para más oportunidades de vida mejor para más y más ciudadanos, más cohesión social, más vivienda a precios no exorbitantes, más y más educación ... La autoridad emana de los equipos de gobierno que están en esto. Manifiestamente. Entonces el alcalde / intendente tiene autoridad moral para proponer, implicar y, cuando sea necesario, multar, detener a impresentables o intervenir en cuestiones difíciles que no hallan solución.

- 5.6. ***Acompañamiento para los más débiles e insignificantes.*** Es un derecho humano, claro. Y el primer deber de una organización municipal con los ciudadanos: primero son los últimos. ¿Revolucionario? Simplemente, público. Dignidad: vida digna. Con mínimos. En las grandes ciudades desmoronadas, con equipos de gobierno no volcados a los ciudadanos, los débiles e insignificantes son multitud. Y con creencias múltiples. Aquí los servicios imprescindibles deben preceder al rediseño.
- 5.7. ***Solidaridad entre barrios y ciudades.*** La libertad y la solidaridad son el ying y el yang de la ciudad en eterno diálogo y equilibrio inestable. Los barrios periféricos y centrales, los ricos y los pobres, los de servicios y los residenciales forman una única ciudad compartida, cohesionada, cómplice. Y la ciudad, además, hoy debe sentir que forma parte de la trama de ciudades de su entorno -pequeñas, medianas o grandes- y de la red de redes de ciudades que es un estado y el mundo. No es, ésta, una concepción teórica: es estratégica y vital.
- 5.8. ***Creatividad para la ciudad y el mundo mejor.*** Cuando los muchachos del mundo –y los empresarios de Davos parece que ya también- están apostando por *otro mundo es posible*, las organizaciones municipales debemos tener claro que este mundo otro, más humano, empieza por el rediseño de las ciudades. Y, más en concreto, por el rediseño de la nuestra. Desde ya. Lo gritan los ciudadanos: *y lo queremos ya*.
- 5.9. ***Concentremos todos los valores en un valor de marca nuclear.*** Todos estos valores –son sugerencia y ejemplo- deben conformar el horizonte y el presente de trabajo político y gerencial, comunicativo y motivacional, de la organización municipal que opte por el rediseño de la ciudad y la calidad de sus servicios. Pero todos ellos deben concentrarse, licuarse, en un único valor

propio, diferencial, fundamento de la ciudad que queremos y que con el rediseño vamos a conseguir. Este valor es la fuente de toda innovación, estrategia, planificación, gestión, comunicación, visibilización de resultados y evaluación.

- 5.10. ***Cambio climático obligatorio.*** Empezamos con el medio ambiente, la ecología, lo verde, la sostenibilidad ... Eran opciones, retos. Hoy el problema de una tierra exhausta, maltratada, con serios cambios para la vida de los humanos es un hecho comprobado. En las ciudades estamos concentrados la mayoría de los habitantes del planeta: es desde las ciudades donde deben surgir soluciones inaplazables. Pequeñas y grandes. Todo esto empieza por la concienciación.

## 6. LOS SERVICIOS.

Han aparecido a lo largo de todo el texto, una y otra vez. Y me detengo, todavía en ellos. Porque toda organización municipal es, estrictamente, una organización de servicios públicos para la vida en la ciudad y para el rediseño de la ciudad. Los políticos lideran los servicios. Y todos los equipos de trabajadores los producen y facilitan. Con actualidad. Calidad. Personalización. Y valoración ciudadana altísima. Los servicios son democracia de valor en acción. La buena ciudad presente y futura se construye con servicios.

- 6.1. ***Para necesidades y retos básicos, primero.*** Para las necesidades urgentes. Para los retos claves. Que son muchos. Para todos y cada uno de ellos –para los priorizados desde el valor de marca- los equipos de la organización municipal presentan respuestas, apuestas, soluciones. Buenísimas siempre. Innovadoras a menudo. Las deficiencias se convierten, en los servicios, en oportunidades. Los retos en horizontes alcanzados. ¿Son así los nuestros?
- 6.2. ***Y para la estrategia de rediseño de la ciudad.*** Paralelamente están, en las ciudades con futuro, los servicios –proyectos, apuestas, planes- especiales, de empuje fuerte, de horizonte amplio, para que la ciudad avance, se sitúe en la tesitura diseñada, en la red de ciudades optada. Servicios / proyectos más complejos que piden equipos especializados con personal municipal y extraorganizativo. He señalado, ya, mucho sobre

ellos: sólo deben gestarse una vez planificado y programado el núcleo del rediseño. Jamás son fruto de la improvisación.

- 6.3. ***Producidos por equipos de talento.*** Los políticos, en las organizaciones municipales, marcan el norte, indican la ruta, priorizan necesidades y retos a solucionar, marcan la estrategia y la línea de ciudad para el rediseño, pero no montan, producen los servicios. No los dictan: los servicios son respuestas que surgen de las propias necesidades y retos a afrontar. Y quienes los producen son los equipos de la organización, a menudo en colaboración con otros equipos de la ciudad.
- 6.4. ***Facilitados personalmente.*** Los equipos son, en su personal de línea, quienes facilitan los servicios a los ciudadanos los trescientos sesenta y cinco días del año, adaptándolos, con calidad manifiesta, en diálogo.
- 6.5. ***En espacios diseñados para la experiencia.*** Y lo hacen en equipamientos o espacios adecuados, no inferiores en diseño y calidad a las mejores tiendas y espacios de la ciudad. Basta de oficinas siniestras y espacios en abandono. Los espacios deben mostrar lo que el servicio ofrece.
- 6.6. ***Superan las expectativas.*** Los servicios, el mismo rediseño de la ciudad, no pueden ser sólo satisfactorios: simplemente buenos. Es poco. Deben entusiasmar: han de colmar y exceder las expectativas de los ciudadanos más exigentes. Podemos. Si la organización municipal no tiene grasas, sabe cómo se trabaja hoy. Cualquier excusa aquí es pura grosería.
- 6.7. ***Presentados desde un catálogo anual.*** Todos los servicios anual o bianualmente deben llegar a todas las casas de los ciudadanos: ésta es la ciudad de valor en la que vivimos. Como debe llegar también, periódicamente, el proyecto de ciudad que estamos rediseñando: al inicio, en los tramos claves, en los resultados visibles. La municipalidad es lo que logra. Hace. No lo que dice.
- 6.8. ***La retroalimentación en la web.*** Hasta hace pocos años la web era un instrumento innovador: hoy es un instrumento fundamental para la información y la comunicación relacional. Todo lo que la organización hace y se propone hacer está en la web. Y está todo el día. Y muy fácil en el acceso. En la web facilitan muchos servicios electrónicamente. Una web, además necesitamos,

abierta a la opinión directa de los ciudadanos: los blog son imprescindibles.

- 6.9. ***Inyectan opción por lo público.*** Cualquier servicio, cualquier proyecto / servicio para el rediseño, le dice nítidamente al ciudadano, a toda la ciudad, que lo público, lo común, la convivencia, sostenida e impulsada desde la organización municipal y el liderazgo democrático del equipo de gobierno es clave para la vida: ahondan y expanden democracia.
- 6.10. ***Los servicios no son eternos.*** Todos responden a necesidades y retos ciudadanos. Son cambiantes. Por que la vida se transforma. Cada cuatro años deben chequearse con precisión. Y cada ocho cuestionarlos a fondo. En los rediseños habrá adaptaciones.
- 6.11. ***Información actualizada.*** Las organizaciones de servicios locales y mundiales están en feroz competencia. Así que los avances en concepción, gestión y comunicación de servicios son rápidos y sugerentes. Estas organizaciones son gemelas de las organizaciones municipales, muchas dormidas o vegetando en los polvos de modernizaciones ya añejas o, peor todavía, sin un enfoque actual en servicios. Lo genial es que la información para los servicios de experiencia, óptimos, se edita: sólo hace falta saber leer, entender y adaptar.

## **7. COMUNICACIÓN PARA LA IMPLICACIÓN.**

El siete es el número de la buena suerte. Así que aquí me paro en lo referente a las mejoras, al engrasar la organización municipal para unos servicios que mantengan la ciudad en buen estado de salud compartida y entrenen a la organización para afrontar con éxito el rediseño de la ciudad. El siete es –no es casualidad- el tema que debe impregnarlo todo: la comunicación.

- 7.1. ***Dar a conocer el valor para la ciudad compartida, implicando.*** La comunicación insiste una y otra vez en la ciudad de valor que estamos, que se está construyendo / manteniendo o que se rediseña. En esto es repetitiva. Frecuente. Porque es la ciudad compartida: la ciudad de todos y con todos. En los tiempos del bombardeo comunicativo para tantas cosas supernecesarias e imprescindibles, recordarlo es una obligación pública.

- 7.2. ***Es cosa de todos y está en todo.*** La comunicación, pero, en una organización –y en la municipal más- no es algo de algunos y desde un instrumento: es de todos y está en todo. Porque todos nos relacionamos con los ciudadanos en los servicios. Y todo tiene que transmitir la ciudad por la que optamos y vivimos.
- 7.3. ***No está centrada en la publicidad.*** Ya no. La publicidad funcionaba –muy cara, cierto- hace años cuando los canales de tele eran pocos y los periódicos tenían una inmensa credibilidad. Y para grandes ciudades. Hoy las buenas empresas buscan otros medios para comunicarse: un conjunto más cercano. Anotémoslo.
- 7.4. ***Menos en la propaganda.*** Es directamente obscena: es la comunicación grandicoluente y narcisa que, para más insulto, respira partidismo absoluto. No exagero. Todavía abunda: comunica distancia, aleja a los ciudadanos. Por más que algunos –políticos y turiferarios- estén encantados.
- 7.5. ***La básica es para todos los ciudadanos.*** Porque deben estar informados sobre las cosas de la ciudad: dónde estamos y a dónde vamos, qué servicios tienen cerca de casa ... Es una comunicación con ritmo mensual, durante los cuatro años de gobierno.
- 7.6. ***Muchas son para segmentos.*** Para conjuntos de ciudadanos con necesidades homogéneas, con retos similares o que comparten un territorio propio, común. ¿Frecuencia? Cuando sea necesaria. Y siempre con su lenguaje, por favor.
- 7.7. ***Beneficios percibidos.*** ¿Qué buscan los ciudadanos? Oportunidades para la vida mejor. Concretas. Al alcance de la mano. Cercanas. Esto –sólo esto- es lo que debe presentar la comunicación. Con palabras directas. Con expresiones de experiencia. Con impactos visuales concretos. La comunicación jamás es etérea.
- 7.8. ***Planificación bianual y semestral interactiva.*** La comunicación jamás se improvisa. Debemos pensarla, tener un plan global, para dos años. Son muchas las cosas a comunicar. Especialmente si estamos en tiempos de rediseño. Este plan debemos concretarlo, tangibilizarlo, cada seis meses, en un conjunto de acciones que va a optar por un conjunto plural de medios de comunicación con mensajes interaccionados. Es la comunicación que hoy



funciona, obtiene resultados óptimos. A saber: valoración ciudadana.

- 7.9. ***Equipo para la comunicación de valor.*** Todos y todo comunica. Pero un pequeño equipo con mucho talento e innovación debe liderar la comunicación y asegurarla. Interna y externamente. Y, como ya he indicado en otros apartados, lograr que no sea igual a la mejor de la ciudad: la supere. Podemos.

## 8. IMPULSEMOS CIUDADANÍA.

Esto está fuera. Es el resultado máximo del buen trabajo en servicios y rediseño desde una organización municipal abierta, implicada. Que suma. Pongo el acento, el subrayado, en el verbo movilizar: la ciudadanía se crea, se potencia, se incrementa, se cualifica. Se empuja. Se mantiene. Desde la mutua confianza: hay ciudad, hay ciudadanos. Hay consenso.

- 8.1. ***Cívica: implicada en la ciudad.*** La ciudad es la casa común. No es algo ajeno a nadie: todos los habitantes de la ciudad deben – es un deber ético- transformarse y actuar como ciudadanos interesados, implicados, preocupados, activos ... en las cosas de todos: comunes.
- 8.2. ***Responsable: asumiendo derechos y deberes.*** Hay muchos ciudadanos recómodos: *tengo derecho a ...* Es verdad. Pero junto a los derechos, están los deberes: la ciudad no la construye y la mantiene alguien –la municipalidad- y todos a disfrutarla. No es posible la ciudad de los consumidores. La ciudad es deber: es diálogo, pacto, aportación ... primero.
- 8.3. ***En diálogo con los otros plurales.*** El primer paso para la ciudadanía es el diálogo con el otro, con los otros, diferentes. Hoy, especialmente, tan radicalmente diferentes. Con este otro / otros, debemos dialogar, pactar. Para convivir. Sin convivencia desde la base la ciudad no es posible. Existe, entonces, otra cosa: un campamento de supervivientes.
- 8.4. ***Colaboración con las asociaciones civiles.*** El lugar por excelencia para colaborar con la ciudad con todos y desde todos son las plurales asociaciones que trabajan para una ciudad más solidaria, libre, ecológica, educadora, vecinal, cultural, saludable ... El tejido asociativo, su red de acción en cada barrio,

muestra la ciudad implicada, cohesionada, cooperante con la que la organización municipal mantiene unas excelentes relaciones.

- 8.5. ***Ciudadanía en esperanza absoluta.*** La ciudad está fundada sobre la esperanza: podemos vivir mejor personal y comúnmente. En la ciudad, juntos, vamos a más. El rediseño, en especial, se ancla en esta esperanza de vida futura con más oportunidades. Por esto el rediseño moviliza, siempre, orgullo ciudadano. Y lo incrementa.
- 8.6. ***Ciudadanos críticos:*** con propuestas. Los ciudadanos implicados son críticos. Pero su crítica no es negativa: proponen. Son ciudadanos que continuamente están diciendo: *sí, pero, y sí ...* Cuando los ciudadanos aman la ciudad, este amor de implicación confiado, les impele a empujar sus velas para que navegue sin tregua. Jamás la organización municipal debe desoir sus críticas. Porque son para el avance.
- 8.7. ***Solidarios con el mundo.*** Hoy el mundo ya es la gran casa común. Lo local y lo global se interrelacionan. Se fecundan. O se enfrentan. La ciudad que se mira el ombligo, la ciudad narcisa, amurallada, es una ciudad raquítica. Una ciudad sin futuro.
- 8.8. ***Cuida cotidianamente la ciudad.*** La ciudad no se usa: se comparte. Los espacios públicos, pues y especialmente, son espacios que hemos de mantener entre todos: municipalidad y ciudadanos. La circulación, las plazas, la limpieza, los parques ... si no forman parte del patrimonio común, cuidado, mimado por todos, son ciudad con eternos problemas irresolubles.
- 8.9. ***Ciudad abierta.*** Las ciudades que funcionan, que se rediseñan, atraen a ciudadanos del campo, de otras ciudades, que buscan mejores oportunidades para su vida y la de los suyos. La inmigración crece. A menudo hasta cotas difíciles de absorber. La organización municipal debe cuidar su recepción y facilitar su inserción en la ciudad. No es tarea fácil. La mayoría de ciudades, aquí, están fracasando estrepitosamente. No hay ciudad sin cohesión. Estas ciudades sólo soportan a los ciudadanos inmigrados. Los tienen como mano de obra barata. Como ciudadanos de segunda: una auténtica barbaridad. El rediseño debe tenerlo presente. Y estas ciudades abiertas, cómodas, acogen a turistas, empresarios inquietos, oportunidades ...

8.10. **Demócratas convencidos.** El valor, los servicios públicos, el rediseño, la comunicación, todo / todo se une en un único vértice de resultados: asentar la democracia ciudadana como la manera de vivir más humana en las ciudades.

8 x 10= 80 cuestiones, retos, propósitos para, desde una organización municipal reinventada, rediseñar la ciudad y mantenerla emprendedora desde los servicios. Francisc Bacon afirmaba que *el hombre crea más oportunidades que las que encuentra*. Todo político, todo directivo gerencial, todo equipo de servicios y para el rediseño es un creador de más y mejores oportunidades para la ciudad, con la colaboración de los ciudadanos y sus organizaciones. Esta creatividad, pero, no es gratuita: exige a la organización municipal liberarse de las grasas de toda burocracia, apostar por la innovación y el talento, por una política de consenso e implicación, por estrategias desde la escucha, por convertir desafíos en realidades ciudadanas.