

Más allá de la información

Cooperación para la suma plural

El nuevo ciclo de la comunicación pública

Toni Puig



Transformar una ciudad desde una marca de valor imprescindible comporta, desde el primer momento, optar por una frecuente e innovadora comunicación pública: un *continuum* de relaciones entre gobierno, ciudadanos, sus organizaciones diversas. Y, muy a menudo, relaciones con otras ciudades, instituciones u organizaciones nacionales e internacionales. Porque la ciudad se rediseña: estará donde queremos que esté. Vamos a subirla: a mejorar nuestro posicionamiento. La comunicación cuenta lo que somos, haremos, estamos ya haciendo y cómo lo logramos: *es una larga e incesante conversación para la mutua confianza que impulsa la cooperación de todos, sumando, desde el compartir lo que se hace y hará. El rediseño de la ciudad es siempre una tarea proactiva e interrelacional. La pasividad es imposible.*

Presento algunos trozos básicos para la comunicación en el amplio proceso del rediseño. Son pistas. Las he practicado con éxito. Ahora, en los fascinantes y complicados tiempos para la gran transformación de casi todo, las ciudades deben rediseñarse con más audacia. Y con una doble dosis de comunicación para atajar la vulnerabilidad y el desconcierto. No hacerlo comporta añadir a la atmósfera general de crisis sistémica, la impotencia del equipo de gobierno y los propios ciudadanos que acostumbran, ambos, al unísono y en ciudades anémicas, a llorar. Lágrimas de cocodrilo. La ciudad irá a peor. Su rediseño para la vida otra no puede aplazarse. Y lo que se propone y hace debe comunicarse desde el primer momento. Con mucha intensidad y amabilidad pública. Con furor creativo implicante.

He contado hasta la saciedad, en otros textos, el proceso del rediseño. Me ciño, en estas notas, en su comunicación que corre, en el primer tramo, paralela a las opciones para el rediseño. Porque, insisto, comunicamos lo que somos, hacemos y haremos. La comunicación no inventa nada. Solo conversa abiertamente. Con inteligencia. Pacientemente. Incasable.

1. La visión: el horizonte dibujado. Para empezar a comunicar debemos tener trazado el horizonte nítido de rediseño para la ciudad en sus trazos claves, definitorios. ¿Por qué ciudad apostamos? ¿Y por qué? ¿Para quienes? ¿En cuánto tiempo – doce/quince/veinte años- y fases? Escribámoslo con no más de treinta líneas. Con un lenguaje súper inteligible. Rotundo. Real. No se puede comunicar algo que no se conoce. Algo que no sea tangible. Que no esté lleno, rebosante, de innovación para la ciudad, de beneficio real para los plurales ciudadanos. Estamos obligados a pensar una ciudad no un poco mejor, incrementalista: la

que necesitamos es otra para ser referenciales en estos tiempos que nos piden, con audacia, soluciones no ensayadas. Y tal vez casi no intuitivas: improbables. Busquemos la información: el equipo que está al frente del rediseño debe tenerla. Sin ella proponer rediseño es imposible. No será rediseño: es alucine, improvisación. Cositas agrupadas. Lucimiento efímero partidario oportunista. Esta información nos servirá, después, para trazar el cañamazo profundo de toda la comunicación. Estemos, pues, desde del inicio del rediseño en el equipo: somos una pieza fundamental. Aportemos.

2. Misión: en estos próximos cuatro años, esto. Del gran proyecto desafiante y vigoroso para el rediseño de la ciudad, en los próximos cuatro años, ¿qué? ¿Cuáles son los proyectos, sus procesos, sus visibilidades? ¿Qué aportará a los ciudadanos? ¿Por dónde empieza y cómo? Estamos en lo hiper tangible: en lo que se compromete un equipo de gobierno para el rediseño. Máximo, quince líneas. Brillantes. Rotundas. Imprescindibles para la ciudad y sus ciudadanos. Entusiastas. Estructurantes. La misión es el marco próximo para nuestra comunicación.

3. Valor: posicionamiento de transformación implicativa con futuro cierto. Vivimos tiempos veloces, de impactos. Zozobranes. Recordarles a los ciudadanos constantemente la misión es casi imposible: es farragosa. La solución la facilita la comunicación de última generación: comunicamos el valor, el concepto, el compendio o la destilación de la visión y la misión concentrada en cuatro/seis palabras llenas de significado, de horizonte, de beneficio/calidad de vida otro para los ciudadanos. Escritas con un lenguaje directo, emocionante, memorable. Cotidiano. El valor de marca es el corazón del rediseño y es el corazón de toda la comunicación: siempre estará, siempre lo repetiremos. Machaconamente: estará siempre presente. El de Barcelona, por ejemplo, para su nuevo rediseño estoy seguro que es *convivencia y creatividad*. También creo que es un valor para su futuro: *innovación cívica*. Porque, estoy convencido, la ciudad debe dar un nuevo salto centrado en la vida otra desde los propios ciudadanos que debemos convivir con los del euromediterráneo abierto al mundo, desde una creatividad capaz de avanzar y materializar lo urgente necesario. Si el primer diseño estuvo muy centrado en la transformación física de la ciudad –y fue brillante-, el segundo rediseño debe apostar por los plurales ciudadanos para que surja otra vida más comprometida, diversa y altamente civilizada desde la creatividad de otras relaciones, artes, tecnología, opciones ecológicas o industriales... Su futuro está en la cultura para la vida no dominada y emergente. El valor de marca es, siempre y en lo público, una apuesta cívica, de transformación de la

ciudad, para la vida otra y mejor de sus ciudadanos, implicados, cómplices. Una apuesta desafiante que ya es imprescindible. Aquí, atrevimiento inteligente. Quien apueste por un eslogan como valor es un idiota. Quien crea que es innecesario es un esclavo de la propaganda. Problema: la mayoría de ciudades no tienen un valor explícito cargado civilmente. Así no se puede comunicar. Nosotros, en el equipo para el rediseño debemos proponerlo. Es su síntesis, su idea básica, su estructura nuclear, su onda amplia expansiva.

4. Atributos de aterrizaje. Si el valor es el corazón, los atributos son los brazos, piernas... Máximo cuatro. Los atributos señalan y apuestan por cuatro puntos cardinales que materializan, en un primer gran trazado, el rediseño de la ciudad: empiezan a aterrizarlo. Son puntos de anclaje, básicamente, que la comunicación tendrá siempre presentes. No son técnicos: son de beneficio, de priorización amplia, de calidad de vida otra, que los ciudadanos percibirán. Ejemplos desde el valor de marca – *convivencia y creatividad*- para el rediseño de Barcelona: *espacio público implicativo, trabajo entre barrios óptimos y capitalidad creativa, educación para la innovación y economía verde*. Son grandes opciones: amplios marcos de trabajo conjunto que visibilizan el valor. La comunicación, que siempre es un abrazo cordial con los ciudadanos, subrayará insistentemente estos atributos en diferentes comunicaciones. Son las grandes cuestiones estructurantes que deben configurar, paulatinamente, las actitudes y las costumbres de la ciudad. Sabemos, así, en un primer y clave trazo como *la convivencia y la creatividad* se transformaran en vida ciudadana asumida y practicada, desde la libertad de recepción de los ciudadanos.

5. Líneas estratégicas derivadas para la acción: resultados indiscutibles. No pueden comunicarse buenas intenciones abstractas, palabras bonitas y sólo sueños: ya no. Es pornografía en lo público. Desde la visión y la misión, la comunicación para el rediseño *opta* por concretar: qué vamos a comunicar. Con las líneas estratégicas de acción, que se derivan del valor de marca y sus atributos públicos, sabremos exactamente que la ciudad toma forma a partir de planes y proyectos, de grandes opciones de servicios, de apuestas y respuestas concretas, prioritarias: hechos experimentables. Que empiecen un día y terminen en una fecha. O permanecen. Escribámoslas. Sin literatura. Y, menos, fantástica. Estamos en la ingeniería para el rediseño. Serán líneas de fuerza para las comunicaciones muy concretas: ¡hechos para la ciudad en transformación! Tengámoslos muy claros para la comunicación.

6. Dispongamos de un relato emocional y convincente: contémoslo siempre, siempre y siempre. Actualmente es lo más importante en comunicación. Desde los trazos fundamentales de la visión/misión/valor/atributos y las líneas estratégicas, pensemos, inventemos –sí, leéis bien-, una historia real y fascinante, esperanzadora y llena de beneficios para la calidad de vida otra, con horizonte tangible: lo que el rediseño aporta a la ciudad. Una historia corta: no más de diez líneas. Emocional: olvidaros de lenguajes fríos, técnicos. Debe estar pensada y escrita desde los ciudadanos. Es lo que comunicaremos: tenemos otra ciudad que contar, que compartir. Y la contaremos, además, todos: los de la organización municipal y los distintos equipos que colaboran en el rediseño. Es obligatoria. Y no se puede modificar: es el mensaje fundacional y motivacional del rediseño. Aquí escritura inteligente y sintética: relato atrapante. Y, siempre, credibilidad: transparencia. Esta historia, esta narración, la debe escribir el equipo de comunicación. Es su *padrenuestro*, el que estará en todas las comunicaciones, diferentemente, las del equipo de gobierno también y muy especialmente. Somos nuestro relato compartido de valor transformante y en acción. Con el relato el directivo de comunicación de marca y su equipo cierra un primer ciclo de aportaciones en el amplio equipo para el rediseño de la ciudad que debe, en su conjunto, ser asumido y aprobado por el equipo de gobierno. A partir de aquí, comunicación directa con los plurales ciudadanos, coordinados con el proceso para el rediseño y los equipos del ayuntamiento que se ocupan de los servicios permanentes de la ciudad.

7. Comuniquémonos con el público objetivo global de los ciudadanos. A los cuatro años, este relato de valor comunicado insistentemente, sin cambios y añadidos distorsionantes, debe formar parte de la vida de la ciudad: los ciudadanos lo han experimentado y hecho suyo: ¡es su ciudad ya rediseñada y en proceso seguro y espléndido! Aquí son claves las campañas multimedia. No cualquiera: que movilicen ciudadanía para la ciudad en transformación. El equipo de comunicación debe dar su pecho personal, con nota óptima. La comunicación debe ser frecuente: mensualmente importante. Debe contar hechos desde el relato de valor. Debe suscitar interés, confianza y, por qué no, entusiasmo y fidelización.

8. Comuniquémonos muy especialmente con públicos segmentados. Proyectos, acciones, servicios, innovaciones, los comunicaremos con el lenguaje y la intensidad adecuada a conjuntos homogéneos, segmentados, de ciudadanos: ¡la

comunicación toda para todos la justa, movilizante y reimplicativa! Hay fragmentos de ciudadanos que piden, quieren, necesitan, una información especial porque el rediseño que estamos abordando les afecta, preocupa o beneficia intensamente. Cualquier ciudadano debe no sólo disponer de la información general: debe estar convencido que la tiene y que lo que hacemos es indispensable, justo, para él y los suyos: comunicación segmentada. ¿Cuántos segmentos? Los necesarios, pero sin caer en un número excesivo.

9. Toquemos la campana en los momentos significativos, estemos subrayadamente en los momentos de crisis. Para estos tiempos muy complicados, estados de opinión extremos... pensemos capítulos especiales del relato de valor de marca con subrayados fuertes, impactantes, que despierten, sitúen. Afrontemos los retos, los puntos fuertes del rediseño: presentémoslos sin fanfarrias. Y estemos especialmente presentes en los puntos débiles, en los conflictos, previniéndolos, a poder ser: pensar que la comunicación no debe prever y afrontar las crisis es de indocumentados. A menudo gestionar en lo público comporta gestionar crisis intensas surgidas por acumulación de circunstancias o desajustes puntuales y errores.

10. Lenguaje: el de los ciudadanos y los segmentos. El lenguaje de la comunicación, el lenguaje de los mensajes para el público ciudadano global o los públicos segmentados homogéneos, sólo puede ser uno: el de los ciudadanos a quienes se dirige la comunicación. Un lenguaje claro, directo, sencillo, narrativo y lleno de sentido y beneficio. Emocional. Cómplice. De larga conversación para la mutua confianza. Las comunicaciones sólo geniales, ingeniosas, sorprendentes, no van. Suenan –y casi siempre son– pura propaganda partidaria: la peor.

11. Comunicación es frecuencia: plan de comunicación. Debemos comunicar, insisto, cada mes. Durante cuatro años. Y los que seguirán. Porque comunicar es una inversión: la información sobre la ciudad que avanza y cómo, sobre el rediseño que va construyendo la ciudad mejor, no es algo superfluo: debemos dar a conocer y comprender a todas y a todos la casa común nueva, innovada, mejor, de la ciudad. Comunicar al inicio y –siempre esto es seguro– ante unas elecciones ya no va. Comunicar qué y a quiénes desde una frecuencia constante lo resuelve el plan de comunicación cuatrienal. Estructurémolo interrelacionadamente cada seis meses: concentrad aquí atención e inteligencia. Mapa exhaustivo y muy meditado. Vigoroso.

12. Los medios de comunicación. Debemos estar con frecuencia tozuda en los plurales medios de comunicación propios y los de la

ciudad, siempre atractivamente. Con memorabilidad. Llamando la atención. Jamás discretos. Sosos. En los del país: nuestra ciudad quiere estar en su red de ciudades significativas. Y, tal vez, internacionales. Medios: los divido en dos grandes bloques. Unos lo llamo Sócrates. Los otros, Gutenberg.

12.1. Medios de comunicación Sócrates. ¿Por qué Sócrates? Porque es la comunicación más genuinamente democrática: Sócrates enseñaba, comunicaba, cara a cara en el ágora, en la plaza pública de Atenas. Es, pues, la comunicación relacional que siempre debe priorizar y optar el equipo de gobierno y toda la organización municipal como líder para el rediseño de la ciudad. No es así: lo conozco. Es la comunicación de tú a tú, el encuentro directo entre interlocutores que, casi siempre, piensan diferente. Lógico: la ciudad es diferencia. En esta comunicación sin intermediarios, hay la apuesta por un empeño común: la ciudad mejor que el valor de marca propone y el relato cuenta cómo. Está realizando. Con los ciudadanos y sus plurales organizaciones. En esta relación, en esta interrelación dialogante, se experimentan vivencias, uno puede opinar y comprender, hay posibilidades para desembarazarse de *a priori* oscuros porque todo se hace desde la transparencia compartida. Y se llega a consensos. A pactos. Es la comunicación cálida. La que más convence: la que más potencia y afianza mutua confianza y complicidad cooperante.

12.2. Medios de comunicación Gutenberg. Son las comunicaciones impresas en cualquier soporte audiovisual. En los últimos decenios han tenido su auge la publicidad o el uso de los grandes medios de comunicación: tele, radios, periódicos... Hoy está en declive por la fragmentación de las audiencias y por los precios desorbitados. Pero la comunicación Gutenberg continúa siendo imprescindible, especialmente la que pueda emitir la propia organización municipal a través de sus propios medios y, especialmente, a través de los soportes en los espacios públicos. O desde folletos, postales a domicilio, web y las inmensas posibilidades del 2.0... Es una comunicación personalizada, pero más fría, en casa frecuentemente, que se bate en el marasmo de comunicaciones que cada día llueven sobre el ciudadano. Debemos cuidarla especialmente para que, siendo memorable en el impacto, presente nítidos beneficios de marca pública para la ciudad y su compartida calidad de vida.

13. Comunicación para compartir otra calidad de vida vinculante. La mayoría de las comunicaciones de los equipos de gobierno para el rediseño de la ciudad que conozco –y son muchas– son enunciativas, afirmativas. Dicen. Explican. Informan. Sin

mostrar qué hay de bueno, de valor, de innovación necesaria, de imprescindible, para los ciudadanos. No es necesario aquí decir: *¡esto te beneficia!* Es el ciudadano que debe comprenderlo. Pero somos nosotros, los del rediseño, quienes debemos facilitarlo. Por el texto. Y por la imagen. Comunicar no es anunciar o solo informar en lo público: es convencer, implicar, para compartir. Para cooperar. Es más. Y es diferente. Manera: trazar todas las comunicaciones desde el cruce de valor de marca y las necesidades ciudadanas a las que una comunicación presenta respuestas y apuestas nítidamente, experimentablemente.

14. Estilo propio: rápidamente identificable. La manera como escribimos los textos, optamos por los titulares, el color básico, los formatos, la exclusión de fachadas y edificios téticamente vacíos y la opción por a gente en acción, la música... confieren estilo: muestran lo que queremos, logramos y somos en rediseño. Para algunos la estética lo es todo: el valor con su relato y los ciudadanos van primero en comunicación pública. Pero el estilo debe estar acorde con la ciudad que se rediseña: rabiosamente contemporáneo. Anticipa futuro.

15. Encargos claros para un taller dialogante. La comunicación, toda, la piensa, la diseña y la planifica el equipo de la organización municipal que está y trabaja en red con el equipo para el rediseño. Pero llega un momento que el equipo de comunicación debe producirla. La producción, mejor externa: necesitaremos conectar con los mejores comunicadores para la Gutenberg. La Sócrates es, siempre, organizativa: es todo el plural equipo para el rediseño el que está en contacto frecuentísimamente con los ciudadanos desde el tú a tú, el cara a cara. Para la imprenta en todas sus posibles variantes, hemos de optar por un taller o agencia de comunicación de probada solvencia, eficacia, innovador y con el que vamos a trabajar desde el diálogo continuado. Y desde un dossier de encargo primero, nítido, explicativo, donde detallaremos claramente ideas base, opciones imperativas, procesos y resultados. El primer encargo será la imagen de marca con el valor y su símbolo, donde va en las comunicaciones, colores, tipos de letra, formatos, estilo, lugar donde va junto a ella el escudo municipal...Trabajadlo con tiempo y pedidles tres de propuestas. Escoged una: no montéis un monstruito con un poco de cada. Esta propuesta la debe aprobar, también, el equipo de gobierno. Atreveros: no optéis por clasicismos trasnochados.

16. Tiempo: no todos los meses son iguales. El tiempo en que una comunicación debe llegar a los ciudadanos está indicado en el plan de comunicación. Pero conviene saber que no todos los meses

son iguales: algunos van muy saturados de información, los de después del verano son muy buenos porque abren juego, como lo son los de después de año nuevo. Cada ciudad tiene, además, algunos meses especialmente significativos. Aprovechémoslos.

17. Internet y web 2.0, en especial. Es Gutenberg, pero es también Sócrates porque permite una relación directa, especialmente con las múltiples posibilidades que ofrece la 2.0 y sus sugerentes redes sociales, a las que las organizaciones municipales miran con distancia: esto de que los ciudadanos, sin filtro, puedan expresar su opinión, les da pánico. No debería ser así: la ciudad es pluralidad. Y todas las opiniones son bienvenidas: la expresan. Toda discrepancia debe estar permitida. Si se comunica bien, si el rediseño es oportuno, mi experiencia me dice que las opiniones y aportaciones de los ciudadanos son siempre interesantes. Creo, personalmente, que es el gran medio a usar. Es barato. Y, todavía, no tiene demasiada publicidad comercial. Necesitamos personal competente porque éste medio es muy proactivo: lo de las cibermultitudes para la democracia están, felizmente, para quedarse después de la irrupción del 15M y otros movimientos.

18. La comunicación exterior: otras ciudades. Siempre debe contemplarse. Empezando por las del entorno. Si es una ciudad con área metropolitana, es obligatoria. La intensidad y el ámbito territorial de la comunicación dependerá de la opción de rediseño eje por el que se opte. Los niveles nacionales e internacionales son opciones indispensables para ciudades grandes. Aquí se necesita la colaboración de expertos para acertar en diana de públicos e inversión.

19. Resultado: confianza mutua para la cooperación continuada. La comunicación crea vínculos, complicidades, direcciona, facilita comprensión, es transparencia... El resultado no es el lógico: ciudadanos mejor informados sobre la ciudad que estamos rediseñando. Éste es un óptimo resultado parcial. El resultado último, el fundamental, es la mutua confianza para la cooperación continuada. Subrayo: mutua y cooperación. El equipo de gobierno/organización municipal comunica el valor/relato y los logros del rediseño porque sabe que es lo que los ciudadanos quieren. Y los comunica confiado, con frecuencia. Con una comunicación no solo de información: para la suma desde la pluralidad. Que es diferente. Los ciudadanos responden, si se hace bien, con alta valoración: con más confianza: *¡vamos bien, sigamos! Y esta ciudad, que compartimos, la sentimos casa común y, como tal, la vamos a vivirla, conjuntamente, aportando.*

20. Evaluación y mejoras. Evaluación continua, con datos y tomando decisiones cada seis meses, que es la unidad básica de planificación interactiva para la comunicación. Resituemos rumbos. Lancémonos a comunicar mejor. Y, en lo que no funciona, cambiemos, cuando no va, a fondo. Ojalá sea poca: somos un equipo profesional. En las crisis, más escucha y, seguramente, golpe de timón. Cada dos años, evaluación en profundidad. Cada cuatro, radical. Y opciones. Siempre.

21. Equipo de talento: indispensable. En el equipo para el rediseño está un directivo entusiasta, líder relacional. En la comunicación, también. Trabajan a dúo. No necesitamos alguien que le guste la comunicación, que sabrá más o menos hacerlo. O, peor, que se le debe un favor. O, intolerable, un controlador del partido. Mi opinión muy fundamentada: los equipos para la comunicación de una ciudad acostumbra a ser flojos. Y se confía toda la comunicación a una agencia externa. No va. Necesitamos un equipo inteligente, creativo, escuchante, profesional, valiente y que siempre trabaje con otros equipos y los ciudadanos. Y con un taller o agencia externa de calidad innovadora y dialogante para el contraste y la producción.

22. Conozcamos las mejores comunicaciones de otras ciudades. No para imitar: para aprender de las mejores. Inspiran. Abren la mente. Sitúan al equipo de comunicación en una atmósfera de alta calidad comunicacional.

23. Visitas a lo que se está construyendo o transformando en la ciudad. Ver y estar es la comunicación que más convence, especialmente si las visitas se piensan y desarrollan con un clima de información precisa y un diálogo abierto sin fronteras. Los ciudadanos responden entusiasmados.

24. Pidámosles a los ciudadanos si lo estamos haciendo bien. A menudo. No como una evaluación: como un complemento al mismo acto público y plural de comunicar. Escuchemos: es el primer peldaño de toda comunicación.

25. Un reto: publiquemos toda la comunicación para el rediseño. La Sócrates con fotos expresivas del diálogo. La Gutenberg debe, ella misma en su secuencia, contar todo el proceso de una ciudad que opta por rediseñarse y lo logra. Con poco texto: pies de foto para acompañar el viaje. Y junto al material, valoraciones de los ciudadanos. Es un maravilloso desafío. Dejemos memoria. Compartamos experiencias.

Hasta aquí el proceso para la comunicación de una ciudad en rediseño: es un puzzle que puede encajarse de muchas maneras.

Pero las doce primeras piezas son absolutamente invariables: el orden de las piezas altera la comunicación.

El encaje, la gestión de todo el puzle, dependerá del rediseño por el que opte, el directivo de comunicación, la valoración de los ciudadanos o el tono cómplice con el que se quiere comunicar. El encaje es tarea del equipo. Jamás depende de los recursos. Los recursos vienen después: ¿qué tanto por ciento de la inversión para el rediseño estamos dispuestos a invertir en comunicación? La comunicación para la mutua confianza cooperante siempre es *inversión*. Tristemente conozco mucha que es *puro gasto* prescindible.

Hagámoslo: comuniquemos apasionadamente la ciudad que rediseñamos.

Solo es cuestión de voluntad política y de entusiasmo del equipo de comunicación.

Y aprendamos, desde el hacer, pensando.

Buena suerte.

Toni Puig

Revisado en el verano del 2013 frente al Mediterráneo.

www.tonipuig.com