

La asignatura suspendida constantemente

Comuniquemos la marca de la ciudad a los ciudadanos con pasión compartida

De gobiernos burros en comunicación
a gobiernos inteligentes y valorados

Toni Puig



***A la infinita tribu de los trabajadores públicos municipales
que quieren comunicar con los ciudadanos
pero sus gobiernos no creen en la comunicación:
solo en la absoleta publicidad desde su partido.
A los que desde mis conferencias y seminarios hemos compartido pasión
por comunicarnos con la gente desde la mutua confianza.***

Índice temático.

0. Apunten, disparen..., comuniquemos: mi experiencia vital.

1. Ideas y estrategias base para la comunicación municipal actualísima.

2. Somos una marca pública espléndidamente valorada por los ciudadanos: el caso Barcelona.

3. Siempre relacionados con los ciudadanos y sus organizaciones asociativas y empresariales.

4. El catálogo de servicios confirma la marca: somos lo que hacemos, lo que comunicamos.

5. Mimemos cada servicio desde una comunicación personalizada.

6. Un equipo para la comunicación innovadora, atrevido y con retos.

0. Apunten, disparen...comuniquemos: mi experiencia vital.

Ya podemos contar cómo se comunica hoy desde los ayuntamientos, desde las organizaciones de gobierno público. Sabemos cómo hacerlo. Conocemos, además, los resultados. Y podemos mostrar experiencias. En la oferta editorial sobre comunicación, variadísima en el mundo empresarial y nula en el municipal, el signo cambiará: debemos intercambiar experiencias. Porque los gobiernos comunican cada día más y mejor. En Barcelona ya llevamos años comunicando con los ciudadanos para la Barcelona pública que soñamos, la comunicación presenta y anticipa y los servicios municipales facilitan. La comunicación, en el Ayuntamiento de Barcelona, es un clásico: una constante. Y una referencia: empezamos en los ochenta. Y continuamos. Siempre innovando: reinventándola porque los equipos de gobierno proponen nuevas metas, porque los ciudadanos sueñan y quieren una vida y una ciudad siempre mejor. Y porque el equipo de comunicación somos gente emprendedora: nos encantan los retos y apostamos por la mejor comunicación del momento. Empezamos comunicando orgullo de ciudad. Y numerosos servicios municipales: *Barcelona más que nunca*, impregnó el sentir y el hacer de los políticos, equipo de trabajadores municipales y ciudadanía. Alcanzó su cenit en los Juegos Olímpicos del 92. Después, nuevas ideas, nuevas propuestas, siempre comunicando.

En el 2000 optamos por una comunicación de ancla, de seguridad, de horizonte, próxima: la comunicación de marca pública. Estamos, por ello, sintonizando con la línea de la óptima comunicación de las empresas con mayores resultados y hemos diseñado una marca pública que transmite, nítida y rotundamente, el mensaje del gobierno municipal actual, muy de Barcelona y para los ciudadanos de la ciudad. Hemos creado, pues, la marca **B** que es la **Barcelona** del **Buenvivir**, **Brava**, **Bella**, **Básica**, **Brillante**, **Biológica**, **Bandera**, **Báculo**, **Balada** para la vida, **Biográfica**, **Batalladora**, **Bar** para todos los encuentros, **Barca** para nuevos horizontes, que siempre te da la **Bienvenida**. Es nuestro **Buen** relato para la **Buena** comunicación.

Los gobiernos públicos, en las últimas décadas, han mejorado eficiencia, eficacia, servicios, productividad o economía. Los largos procesos de modernización para la gestión de lo público han dado

resultados. Nos falta –y es asignatura pendiente y no prorrogable- la comunicación institucional, corporativa, de marca, más allá de la de los servicios. Y como paraguas. Estemos en ello. Estemos en el proceso del abandonar la simple difusión de servicios para instalarnos en la comunicación de marca. Es la comunicación constante, cómplice, con los plurales ciudadanos para la ciudad común. La ciudad que propone y lidera el equipo de gobierno, en sintonía con la ciudad mejor de ahora y la futura: la ciudad que los ciudadanos viven y sueñan. Este libro cuenta todo esto con un estilo inconfundible: narra la aventura comunicativa, pública, de una ciudad, como argumento de fondo entorno al que despliega una constelación de ideas y sugerencias actualísimas. Y lo narra para compartirla con otras ciudades, otros municipios: otros gobiernos. Porque estamos en red: Barcelona es ciudad abierta.

Lo narro desde mi experiencia personal, dentro de un equipo exuberante, en los óptimos años de mi trabajo en la dirección de comunicación corporativa del Ayuntamiento de Barcelona: diez años para recordar.

Me encanta comunicar. Y he aprendido mucho. Especialmente en estos años. He aprendido del entorno amplio. Desde el trabajo cotidiano. Y desde el arriesgarme. He aprendido estas cosas. Básicas, que voy a contar con vigor. Directamente. Tal como las he vivido en equipo y personalmente.

La comunicación está en guerra feroz. *Soy publicista: eso es, contamina el universo. Soy el tío que os vende mierda. Que os hace soñar con cosas que nunca tendréis.* Contundente. Latigazo en la nuca de los comunicadores actuales. Son palabras de Frédéric Beigbeder. Un texto que define su novela, *13'99 euros*, que termino de leer mientras pongo punto final a lo que aquí cuento, sincero. La novela que ha impactado a una multitud. Porque cuenta, desde dentro de una agencia de comunicación parisina, el mundillo de la creación publicitaria. Para Frédéric la comunicación, la publicidad en su terminología, hoy consiste en priorizar inalcanzables deseos para una constante insatisfacción. *Por primera vez en la historia, los humanos de todos los países tienen el mismo objetivo: ganar suficiente dinero para parecerse a un anuncio.* Brutal. *Esta actividad gobierna, en la actualidad, nuestras vidas: financia la televisión, dicta la prensa escrita, reina sobre el deporte, influye en la sexualidad y sostiene el desarrollo económico. Va al grano. Los políticos no controlan nada: es*

la economía la que gobierna. (...) Viviremos en marcas: habitaremos en Microsoftia o en MacDonalandia, seremos Calvin Kleinianos o Pradianos. Denuncia. La publicidad consiste en despertar en la gente que no puede permitírsele el deseo de poseer algo que diez minutos antes no necesitaba (...) En mi profesión nadie quiere vuestra felicidad: la gente feliz no consume. (...) Yo decreto lo que es Auténtico, lo que es Hermoso, lo que está Bien (...) Vuestro deseo es el resultado de una inversión cuyo importe está cifrado en cientos de millones de euros. Y pone en boca de un alto directivo de comunicación: no toméis a la gente por tonta, pero nunca olvidéis que lo es. Fustiga con látigo. Una novela ejemplar que cuenta cómo su protagonista –el autor- crea un anuncio para una empresa láctea. La he leído de un tirón. Radical.

Busca que le echen. Y lo logra. Si fuera editor, me gustaría haberla editado. Y escrito. Entiendo, más desde los 13'99 euros, las aprensiones de muchos políticos, altos directivos y equipos de trabajadores municipales hacia la comunicación. Y lo que les parece, todavía peor, el marketing. Lo entiendo. Pero no lo comparto. Muy al principio Octave, el prota, reflexiona: *lo ideal, en democracia, sería utilizar el extraordinario poder de la comunicación para movilizar las mentes en lugar de aplastarlas. Esto no ocurre jamás porque las personas que disponen de semejante poder no toman ningún riesgo.* Recojo el guante. Encantado. No ahora. Hace más de veinte años que estoy comunicando, en lo público, desde diferentes organización es de servicios dentro del Ayuntamiento de Barcelona. Arriesgando. Desde lo democrático: lo ciudadano. ¿Poder? Obligación ética: siempre he comunicado como trabajador público con los ciudadanos. Es mi pasión. Desde la que no comprendo los que están en lo público por el poder: pornografía dura practicada por los que no aman y potencian lo público, por los que ponen en el último lugar, y en el apartado de los gastos, la comunicación continuada y cómplice con los plurales ciudadanos.

El Modelo Barcelona en comunicación. Presento, pues, cómo utilizar la comunicación para movilizar mentes y actitudes a favor de vidas más humanas, más ciudadanas. Para una ciudad más compartida y cotidianamente creativa. Tomando riesgos: opto por presentar una manera de comunicar actual, vigorosa, transparente. Para la ciudad común. Cómplice. La ciudad de los ciudadanos que tiene en el equipo de gobierno y sus equipos públicos ideas y liderazgo, relaciones de suma y servicios, proyectos y estrategias para

alcanzar el horizonte que queremos: la ciudad de todos y con todos, espléndidamente intercomunicada.

Presento la comunicación desde los municipios, desde las organizaciones públicas para la democracia de proximidad. Soy municipalista apasionado. Y convencido. Y la presento desde un estilo: el Modelo Barcelona. He trabajado y comunicado, siempre, en su ayuntamiento: casi toda mi vida profesional. Amo esta ciudad y sus ciudadanos. Y comparto, desde ella y con ella, una manera de comunicar –cómplice- con otras ciudades: con Bilbao, Valencia, Girona, Sevilla, Madrid o México y Buenos Aires. Todas estamos en red: en interrelación para la mejora, espléndida, de nuestra comunicación con los ciudadanos. Todas trabajamos para la ciudad que soñamos. Que presentamos desde la comunicación. Que logramos desde la implicación. Y construimos con los servicios públicos.

La comunicación no es un adjetivo en las organizaciones municipales que los ciudadanos valoran y aman: es su manera de ser y estar. Porque son, siempre, casa abierta. Relacional. Comunicada.

Emoción, relevancia, frecuencia y valor público. Voy a presentar y trabajar la comunicación municipal desde los instrumentos últimos y las experiencias de las organizaciones que, realmente, comunican –convencen- a los ciudadanos, potenciando mutua confianza. Estas organizaciones apuestan por el compromiso, la autenticidad y una relación ágil en cualquier comunicación. Intentan que lo que comunican responda a necesidades. O las crean. Y lo hacen muy personalmente: saben a quién se dirigen.

En toda esta comunicación, últimamente, hay una actitud que la sobrevuela: la emoción. Son organizaciones municipales que no sólo se relacionan personalmente con ciudadanos: lo hacen con intensidad. Con relevancia. Con oportunidad. Con frecuencia. Con alto valor. Los ciudadanos, desde esta comunicación sensible, se sienten queridos, informados, cuidados, mimados, implicados. Se sienten parte de la organización: de la marca. Se sienten parte activa, emergente, de la ciudad: públicos. En los tiempos de un mundo convulso, de unas ciudades en transformación profunda para afrontar futuro..., la comunicación desde las organizaciones municipales emociona porque lo que ofrecemos es vital para la ciudad y sus ciudadanos, es magnífica porque, incluso, supera la mejor de las

óptimas organizaciones empresariales y es radicalmente ciudadana: somos ciudadanos que nos comunicamos con ciudadanos.

Lo cuento a mi modo: comunicando como soy, como siento y vivo todo esto. Sin literatura: a lo bruto.

En un cruce de comunicación demasiado polucionado. Espléndido verano en un cruce de carreteras en Évora, Portugal. Vamos rápidos. Yo un poco tocado: me gustaría vivir en la ciudad barroca, quieta, dejada atrás, con un magnífico templo romano junto a la catedral románico/gótica. *¿Por donde avanzo?*, me dice mi amigo. Señalización, comunicación, no falta: es un derroche rococó. Hay indicaciones en todos los tamaños, letras, apuntando a todas las direcciones: exuberancia comunicativa. *Para*. Lo fotografío: *en la mayoría de organizaciones municipales ocurre esto*, le digo. *Emiten, facilitan, plantan una cantidad importante -casi un bosque- de comunicaciones. Para no comunicar.* Mi amigo remata: *para despistar*. Es cierto. Casi siempre su comunicación es de confusión. Como señalización municipal, pues, cero: impresentable. Uno no puede captar tanta información. Falta unidad. Priorización. Alguien que piense, que ponga orden. ¡Por favor! *Aquí cada uno viene y planta/comunica lo suyo: es un lugar propicio para todo tipo de accidentes*, comenta mi amigo, perplejo, antes de continuar el viaje a Lisboa, única señalización/comunicación que no está en el guirigay comunicativo. Como no acostumbra estar en el bosque de la comunicación municipal con los ciudadanos y los propios trabajadores de la organización: qué ciudad propone el equipo de gobierno.

Menos fantasía y más realidad. Continuamos la ruta hacia el Cabo de Gata, espléndido parque natural de Andalucía. Señalizadísimo. Con multitud de carteles, de símbolos. Pequeños. Con letra minúscula. Tienes que bajar del coche y sentarte frente a ellos para absorber toda la información. En uno, en el pequeño pueblo de la Isleta, alguien sensato ha escrito: *menos fantasía, y... pónganos alguna papelera*. Magnífica comunicación para unos servicios... inexistentes.

Comunicamos solo lo que hacemos. Ojo. Lo otro es propaganda: tomadura de pelo. *Quiero otra foto aquí, por favor*. El parque de Gata, para volver, volver y volver. Con más servicios: que lo que la comunicación promete, esté. Simplemente, sentido común. Foto, ésta, para recordarme: *no comuniqués lo que no haces*.

Contra la pasividad comunicativa. En una calle importante, final de viaje, de una ciudad monumental: Granada. No me lo puedo creer: toda la solución en los anuncios de un edificio. En el cuarto: *Habilitación de clases pasivas del estado*. En comunicación las organizaciones municipales andan pasivas. Incluso las que proliferan en folletería incesante. La cosa de la comunicación no les va bien deben ser urgentemente habilitadas: necesitan intensamente aprender a comunicar de otra manera. En el tercero, otro anuncio. *Modas Flora: Costura personalizada*. Necesitamos un taller de costura sobre cómo pensar, construir, potenciar y convencer, desde la comunicación municipal, a una ciudadanía despistada, incomunicada, mayormente, con lo público. Lo público es nuclear en la vida. Si queremos convivir. Y un pensar y hacer a la moda: actual. Y, además, no pesado: floral. Oloroso. Agradable. Jardín: variado. Apasionado. A lo Armani: desestructurado, clásico, con un toque de vanguardia/innovación y para el cada día de la organización. Con estilo propio. Inconfundible. ¿O a lo Dolce & Gabbana? Seamos actuales. No un pensar y hacer sólo correcto para una comunicación municipal correcta. Lo correcto, en comunicación, es incomunicación: monotonía, hermana gemela de la burocracia.

En la onda de lo actualísimo. Un pensar y hacer que está a la manera de Tom Peters: me va el color, la pasión, el entusiasmo, lo directo. *Los grandes eslóganes y logotipos (...)* son unas *totales, engreídas, inmorales y contraproductivas porquerías*. Es de su último libro *El Meollo del Branding!* en el que propone, repite hasta la saciedad, las preguntas claves, las imprescindibles, para comunicar óptimamente con los ciudadanos: *¿Quién somos? ¿Por qué somos importantes? ¿A quien le importamos? ¿A quien queremos importar?* Aquí, propuestas y respuestas. En la comunicación de hoy no hay, felizmente, reglas. La comunicación surge de las ganas de vivir, de aportar, de compartir, de las causas grandes, del compromiso, de la diferencia, de la aventura, de la determinación, de la singularidad, de los sentimientos, de los valores cívicos, del amor hacia los ciudadanos y la ciudad, de la experiencia propia y común, del talento, del trabajo personal y en equipo... Y del modelo, de la marca de ciudad, por la que el equipo de gobierno opta y toda la organización municipal construye con los ciudadanos plurales. Este *con* es sustantivo, imperativo.

Un mestizaje de miradas y experiencias. Aquí está todo el subrayado de lo que he aprendido en mis años de maestro relacional en una escuela donde reinventamos la educación. Lo que intuí en la revista *Ajoblanco* –que fundé con mi amigo Pepe Ribas-, donde aprendí a comunicar más profesionalmente. Y con radicalidad. Están los treinta y dos años de trabajo público en el Ayuntamiento de Barcelona. En el 79, justo después de las elecciones democráticas municipales, dirijo el departamento con los jóvenes. Aquí me hago comunicador público: me construyo toda la comunicación artesanalmente. Inundamos la ciudad. Ponemos nerviosa a la casa. Entusiasmamos a los jóvenes. Mi político dice: *hay cosas más interesantes que debes hacer*. No le hago caso. Comunicar es lo primero en toda organización pública. En las municipales, más. Sigo. Comunicando y comunicando, después, entre municipalidad y las tres mil quinientas asociaciones de los ciudadanos. Finalmente, como asesor de comunicación de la organización. Estoy encantado: aquí hago el máster práctico. Trabajo con un equipo de comunicación innovador, lleno de ideas, rebosante de propuestas, crítico, informado, conectado. Se atreve: nadie, en mi país -en Europa y Latinoamérica tampoco-, está apostando por una comunicación municipal tan emocional, tan relacional, como la hemos hecho en Barcelona. Un equipo que sabe implicar a los ciudadanos con resultados claros. Evaluados. Yo, encantado: tomo nota. Y aporto: ¡soy asesor de comunicación! Lo mío está en facilitar ideas, conceptos, apretar para que estemos en la línea de la comunicación óptima. Última. Amablemente.

Paralelamente, en las clases de marketing/comunicación en el Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE, una de las primeras escuelas de negocios de Europa, tengo la oportunidad de estructurar, de contrastar con directivos de las mejores organizaciones públicas del país. Y con profesores de marketing/comunicación informadísimos. Y devoro revistas, espacios, servicios experienciales, tendencias... en lo más innovador y clásico.

El libro es fruto de este mestizaje de miradas, aprendizajes y prácticas. Es, pues, un libro guía: un método para la gestión de la comunicación en las organizaciones de gobierno municipales. Un libro, en definitiva, examen: sé hasta aquí. Si os es útil, devoradlo y convertidlo, digerido, en método y estilo de la comunicación de vuestro municipio: la casa común de los plurales ciudadanos.

El método es aplicable, tal cual, a otras organizaciones de gobierno provinciales o estatales. Y a las asociaciones de los ciudadanos: al plural tercer sector. En ambos registros funciona. Espléndidamente. Es un método, pues, para lo público/global, diferente.

1. Ideas y estrategias base para la comunicación municipal actualísima.

Voy a fotografiar, espero que nítida y sugerentemente, dónde estamos los municipios en comunicación. Una fotografía, pero, que voy a salpicar con ideas y estrategias. Estamos, mayormente, aquí. Pero con una multitud de inquietudes, problemas y apuestas muy plurales, dependiendo de cada organización municipal.

El triángulo de la comunicación. ¿Qué hacemos, frecuentemente, en las organizaciones municipales? Comunicamos servicios. No es suficiente. Y lo será, todavía, menos. Hoy, las organizaciones no comunican servicios: comunican la organización. Más: lo que es, ofrece, presenta, para qué es imprescindible. Comunican la organización como corporación: como marca. Como referencia: como valor de marca imprescindible. Como experiencia: con emoción. Como interrelación constante. Porque lo que la organización municipal ofrece, propone, es clave, imprescindible, nuclear, primero, para la vida de los ciudadanos *-mi/nuestra vida-*, la ciudad de todos y con todos: marca de valor inclusiva.

Tres momentos, intensidades, pasos, obligados.

•Un método. Cuando era muchacho y me suspendieron las mates, aprendí algo que la vida me ha demostrado dudoso o directamente falso: el orden de los factores no altera el producto. Es regla universal. Que en comunicación no va: el orden de los factores altera la comunicación.

El método es, aquí, pensar, ordenar y hacer las cosas de la comunicación, frecuentemente, con un orden otro al que demasiados profesionales en comunicación municipal emplean. ¿Por dónde empezamos, demasiado a menudo? Por *tengo una gran idea*. Bien: guárdatela. O por *tenemos un presupuesto*: fantástico. *Mi político está empeñado en*: escúchalo, pero. *Ahora mismo conviene*: ¿sí? *Caminante no hay camino se hace camino al andar*: ¡venga ya!... Todo esto está bien. Pero no va. Por aquí jamás empieza la comunicación municipal. La óptima. La que los ciudadanos esperan. La de los resultados organizativos y ciudadanos: la de la mutua confianza.

Contaré el proceso del método paso a paso.

•Un estilo. No es suficiente saber, aplicar minuciosamente, el método. El método, es siempre, razón. Inteligencia. Cada día más, en

comunicación a tope, es importante la manera: la diferencia. El tono, el sello personal. Propio. Inimitable. Que hace que la comunicación del municipio emerja, con luz propia, contundente, memorable, recordable, del magma de las miles de comunicaciones que, cual huracán diario, barren la ciudad y aúllan: *lo mío es lo más importante*.

El estilo es sensibilidad. Es emoción. Aquí, uno debe arriesgar. Debe soltarse. Debe abrirse. Debe optar por lo improbable. Por equivocarse. Por, en definitiva, inventar. Más: crear. Que es anticipar lo nuevo. Lo distinto. Lo identificable como único. Y como deseable. Apasionante.

Todo esto está lejos, fuera, de la mayoría de las organizaciones públicas municipales. En muchas está, incluso, mal visto. Pobres: su tiempo de gobierno está contado. Y sus trabajadores están condenados a la más vil de las desmotivaciones: hacer siempre lo mismo, de la misma manera. Es el infierno del aburrimiento. En los tiempos de los ciudadanos despiertos, veloces, de los cambios tecnológicos, de las ciudades que quieren convivir con cotas de más sentido, de más humanidad.

El método lo voy a contar. El estilo lo voy a sugerir. El estilo es el corazón de la organización municipal: es energía permanente. El corazón, como el amor, no se cuenta: se siente, se contagia, te revuelve las tripas, te hace volar. Intentaré que cada palabra, cada propuesta, inyecte estilo. Estilo de comunicación municipal rabiosamente actual.

•**Públicos.** Un método y un estilo públicos. A saber, con un subrayado diferencial de lo propio, de lo característico, de las organizaciones públicas. Hay una excelente bibliografía sobre la comunicación en las organizaciones empresariales. Magníficos consultores. Excelentes empresas de comunicación. De todo ello debemos aprender. Pero. Las organizaciones públicas somos, en algunas cuestiones claves, diferentes. Por ejemplo, no tenemos clientes. Trabajamos con ciudadanos: nos comunicamos con ciudadanos para la ciudad que queremos. Que tenemos. Que soñamos. Voy a subrayar, rotundamente, estas peculiaridades diferenciales, inencontrables en libros, desconocidas por consultores, terreno virgen en empresas de comunicación. Por más que todos y todas afirmen lo contrario. Aquí, espero, el libro es innovador.

Voy a insistir, hacerme pesado, en lo público: en lo político. En la política, pues, como valor, como civilidad, como consenso, como gobernabilidad, como eje de la comunicación, como propuesta para

liderar y construir, sostener y acrecentar ciudadanía: ciudad de ciudadanos. Que es algo muy diferente que la ciudad de consumidores. Creo, rotundamente, en lo público. Y, en lo público – empiezo a repetirme-, soy un fanático -de fan- de lo municipal: del municipio como organización de lo próximo, que está siempre junto a los ciudadanos plurales y sus necesidades y retos. Que crea y mantiene, con ellos, la ciudad común desde las diferencias. Soy municipalista radical. Y, como géminis puro, asociativista cívico, también radical. Creo en un gobierno municipal líder con unos servicios municipales de amplia gama que lleguen a todos los barrios de la ciudad por un igual. Y en un tejido asociativo ciudadano, plural, amplio, que trabaje codo con codo, desde el diálogo, con el municipio para la ciudad que queremos. Por familia soy comerciante. Así que estoy convencido que las pequeñas y medianas empresas, también. Desarrollaré esta concepción de ciudad interrelacionada: intercomunicada. Radicalmente ciudadana. Mantenido en acción constructiva desde la comunicación de mediación constante del municipio.

Qué debemos potenciar constantemente ¿Por dónde empezamos a comunicar espléndidamente? ¿Dónde hallar los trazos óptimos que la organización municipal hoy necesita para comunicar cómplicemente, convincentemente, con los ciudadanos? La solución está fuera de la organización: en el tumulto, en las interrelaciones presenciales, en la guerra de comunicaciones, en el pim/pam/pum de propuestas, de anuncios en los medios de comunicación, en la multiplicidad de servicios, en las redes sociales virtuales, en las calles... de la ciudad. Cualquiera que hoy trabaje en un departamento de comunicación de una organización municipal, necesita potenciar

•Curiosidad. Mirar, ver, salir, contemplar, coleccionar, estar siempre en la onda alta del surf en lo que las organizaciones de la ciudad y el mundo están haciendo en comunicación es la primera cuestión. La profesión de comunicador es no sólo proactiva: es innovadora. Uno debe estar en la cresta de lo magnífico. Quien se encierra en su departamento, sigue consignas, va haciendo año tras año, no busca, no se sorprende, no se enfada, no se emociona, no siente celos ante una comunicación excelente de la organización que sea..., jamás será un comunicador municipal vigoroso. Jamás creará una comunicación municipal actual, para la ciudad y los ciudadanos de hoy y el mañana inmediato.

•Inteligencia práctica. Mirar, curiosidad para discernir. Hay, en el huracán de comunicación actual, montañas de comunicaciones mediocres presentadas como comunicaciones imprescindibles. Son las simplemente bonitas. Las hay escandalosamente malas. También. En comunicación, inteligencia comporta ver, catar la comunicación desde el cruce de un triángulo de preguntas: ¿comunica realmente y rápidamente la organización? ¿Los ciudadanos entienden lo que se les comunica y optan por ella, encantados? ¿Su lenguaje es el adecuado, memorable: me gustaría haberla diseñado yo?

Directo: ¿cuáles son los tres folletos, los tres carteles, los tres spots, las tres señalizaciones, los tres servicios, las tres reuniones, las tres entradas en las redes sociales y en la web... que más te gustan, tienes en las paredes de tu oficina y te enorgullecen? ¿Son coherentes? ¿Hay una opción personal dentro de un eje común de valor de marca? ¿Son, francamente, comunicación espléndida? La inteligencia comunicativa se potencia. Se adquiere. Y se usa. También se para. Y desaparece: muere. Si uno cree que lo sabe todo, que su comunicación es la mejor, que los otros siempre se equivocan... La inteligencia no es cosa de directivos de comunicación narcisos ni de políticos que se ocupan de la comunicación municipal sabelotodo, autosuficientes.

•Esponja. Un comunicador público, municipal, es una esponja insaturable. Que almacena, guarda, informaciones variadísimas. De fuera y dispares: por dónde anda la mejor comunicación, quién la piensa y construye, qué resultados obtiene, qué dinero se invierte, qué medios dan mejores resultados, qué valor los ciudadanos y por qué... Pero, también, es esponja de otras cuestiones más cercanas a lo público: ¿cómo se piensa y qué hace, hoy, la mejor organización municipal que merece el aplauso, el entusiasmo y el voto generoso de los ciudadanos en diferentes ciudades del mundo? ¿Por dónde anda la línea de lo mejor municipal en complicidad con los ciudadanos?... Y, todavía en la ciudad, ¿qué se piensa, dice, y hace la comunicación municipal? ¿Cómo la valoran los ciudadanos? ¿Cómo nos ven como equipo de gobierno y como organización municipal? ¿Cómo les gustaría vernos/sentirnos?.. Y, todavía más: el buen comunicador público conoce a la perfección la situación y las posibilidades del municipio como organización, del equipo de gobierno y de los equipos de servicios -de los trabajadores- para comunicar. Siempre.

•Aprendizaje. Todo esto para aprender. El óptimo comunicador municipal, el departamento de comunicación del municipio que

conecta con los ciudadanos y logra que toda la organización sea comunicativa, está siempre en situación de aprendizaje compartido. Sabe que la comunicación que plantea, produce y facilita puede ser siempre mejor. Y se lanza a ello, primero aprendiendo de los mejores. Después experimentando con atrevimiento. Con chispa. Con coraje. Siempre en equipo: sumando. Empujando. Insistentemente. La óptima comunicación municipal jamás es el resultado de alguien: lo es del esfuerzo inteligente, curioso, actual e innovador de un equipo en aprendizaje inteligente y atrevido. Cuando se dice: *somos magníficos*, empieza la decadencia. Cuando se opina: *nosotros jamás podemos hacer esto*, uno/un equipo se hunde no en la decadencia: en el desastre infame del lloro y la impotencia. En lo peor.

•**Mejores/diferentes.** Todo esto, ¿para qué? Para que la comunicación de mi/nuestra organización municipal sea mejor que las otras. Otras cualquiera, sí. O diferente. No hay otra opción. Éste es el reto: el gran y único reto primero. Vendrán más. Toda comunicación que no llame la atención, que no consiga interesar...nace amputada.

Presento mi colección particular de comunicaciones Me parecen inteligentes. Todavía actuales. Magníficas. Que envidio. Las tengo pegadas en el corcho que está frente a mi mesa de trabajo. Varían a menudo. Voy a describirlas: la visualización es cosa personal. Así que, imaginación.

En primer término, cuatro anuncios que transmutan la realidad. Primero: un grupo de ciudadanos están, en la calle, sentados en bancos ante un anuncio en una parada del autobús. Les interesa más ésta que tomar el próximo vehículo. La comunicación que no interrumpe, no llama la atención, no funciona. Segundo: una señora muy de su casa está tirada en la cama, en postura Maja de Goya vestida. Lee una revista tan cerca del rostro que se lo tapa. La portada es su cara: toda comunicación que no facilita identificación con el municipio, tirémosla. Tercero: una parada de metro. Un gran cartel, anuncia: *los sueños son realidad*. Imagen: ciudadanos dormidos en el banco, señor de la limpieza dormido, metro parado. Lo que comunicamos, ocurre. Siempre. Hay un halo de magia en la estación. Cuarto: un muchacho negro abre su gabardina y muestra todo lo que vende: comunicar no siempre es carísimo. Quinto: jugadores de baloncesto. En medio, el Cristo del Greco que salta más que todos. Genial. Debemos apostar por una comunicación con referencias a nuestras culturas plurales. Sexto: un anuncio, holandés, con sólo

letras: las palabras comunican más en el mundo del espectáculo de las imágenes banales. Letras grandes, de impacto rotundo. Séptimo, saliéndose del corcho, un póster: un torso desnudo de muchacho, con dos pinzas en cada pezón, unos hilos eléctricos y una marca clara de positivo y negativo: comunican las personas, los ciudadanos.

Hay más. Pero, éstos, son suficientes. En todos, gente. Gente en acción. Gente que comunica con gente. Comunicaciones, para mí, memorables: me impactan, me dicen, me pueden. Toda comunicación debe aspirar a esto: a ser valorada, querida, usada, recordada, pegada junto a donde uno trabaja, está, se relaja, decide. Lo otro no es comunicación: es difusión o propaganda. Única deficiencia en todas ellas: no muestran, por motivos diferentes, el valor de marca. En alguna, recuerdo, lo corté para potenciar la magnífica imagen.

Jamás de los jamases. Frente a esta manera de pensar y construir la comunicación municipal, está la realidad de los municipios: folletos sin gente, con plazas vacías, con fachadas de equipamientos sin nadie, sin el valor de marca como corazón palpitante en cada comunicación, fácil de identificar... La comunicación municipal está, todavía, enamorada de la piedra: de los edificios, de la urbanización, de las grandes obras. Y las presenta, magníficas a menudo, como para publicar en revistas especializadas. Basta. Ya no más. U opta por composiciones abstractas, por símbolos trasnochados, por moderneces de colores, por geometrizar, por tecnologías... Tengo algunos ejemplos en la parte ultra inferior de mi corcho: una biblioteca con la fachada y el interior del edificio desolado, una calle con bancos sin nadie, una piscina y un teatro vacíos... todos, como si hubiera pasado el azote de una peste. Todos, peor imposible. Todos, lo opuesto a la gente que inunda mi corcho de trabajo. Todos, tristemente, municipales. Sin valor vivificante.

Dónde estamos, de dónde partimos. Fuera, la comunicación es la prioridad número uno de las organizaciones. Dentro, en la organización municipal, ¿dónde estamos? ¿De dónde venimos? ¿Cuál es la situación?

•En los setenta. Lejanísimos. Pero algunas, tristemente, todavía están aquí en comunicación. Son las organizaciones municipales que no comunican. Donde impera la burocracia. Donde los trabajadores son de casilla: lo mío y basta. Donde la comunicación se limita al papeleo de los permisos, notas oficiales, expedientes, anuncios

imprescindibles, instancias... Es el municipio de pedir permiso. El de la ley a palo seco. Son los municipios arqueológicos: prehistóricos. Incomunicados. Hay todavía demasiados: los ciudadanos están hartos. Son municipios que apuestan por el descrédito de la democracia, de lo público. Acostumbran, en su equipo de gobierno, a abundar políticos de aparato de partido, prepotentes. Caciques: *logro lo que me interesa.*

▪**En los ochenta.** Son los años donde arranca la comunicación municipal actual: somos hijos de los ochenta. Cuando políticos y gestores de impulso sacuden a la organización, activándola, poniéndola al servicio de los ciudadanos. Pero más que comunicación, se hace propaganda: *¡qué bien que lo hacemos!* Desde campañas puntuales. Normalmente diseñadas por artistas. Bastantes municipios se han quedado aquí. No es suficiente: es la infancia en comunicación municipal. La dirige, a menudo, alguien del partido sin formación profesional.

▪**En los noventa.** Logramos municipios con óptimos servicios, gestionados por equipos de profesionales que quieren difundir, hacer llegar al ciudadano, lo que están haciendo. Porque trabajan desde sus necesidades y retos. Con frecuencias de comunicación intermitentes. Muy centradas en folletos: en difusión de servicios y en los gabinetes de prensa para que el alcalde aparezca en los papeles y los medios audiovisuales. En algunos municipios aparecen los primeros departamentos de comunicación. Los mejores municipios comunicativos permanecen aquí. Todavía. En unos noventa prolongados.

▪**En los dos mil.** Hay un salto importante, incubado en los últimos noventa: el municipio sólo puede ser una organización con liderazgo relacional, siempre en contacto, siempre comunicada con los ciudadanos a partir de un valor de marca que condensa la política del equipo de gobierno para la ciudad: por qué ciudad apuesta nítidamente. Ha sido un parto largo. Difícil. Y no generalizado: me duele: pocos están aquí decididamente. Una organización municipal, ésta, en la que todos y cada uno de sus trabajadores -políticos en primer lugar- son comunicadores del valor: la comunicación con los ciudadanos y sus organizaciones es la prioridad máxima. Todos comunican desde la marca: la ciudad que se propone y ya se hace. Y lo hacen constantemente: relación a relación, servicio a servicio, contacto a contacto, con anuncios corporativos, avisos, spots, cartas,

reuniones, presencia en las redes virtuales, web como organización siempre abierta, implicativa, con horizonte, transparente. De fiar.

Esta organización municipal relacional, comunicativa, tiene en su departamento de comunicación su aliento comunicativo direccional: quienes hacen circular la sangre comunicativa, el valor de marca, los mensajes clave para alimentar la ciudad y todos sus ciudadanos. Y todos los equipos de servicios municipales. Se centra, siempre y solo, en la marca que es fuente de acción: la motivación para estar siempre en sintonía con todos. Y se dota de un plan: el plan básico de comunicación cuadrienal de marca o los años en que un equipo de gobierno es votado por los ciudadanos para estar al frente de la nave de la ciudad.

Qué hacemos realmente

¿En qué organización municipal estoy, estamos? ¿Avanzamos o retrocedemos? A modo de caricatura, hallamos -entre las que comunican- a montones de organizaciones municipales que piensan y planifican su comunicación en estos términos absoletos.

▪**La casa por la ventana.** Son las organizaciones municipales que concentran toda la batería de su comunicación en la pre campaña electoral. Peor: continuamente están en campaña electoral. Partidaria. Tremendo error y miopía: los ciudadanos pasan. No les hacen ni caso. Lo partidario goza de un desinterés espeluznante, ganado a pulso por políticos que confunden el gobierno como un departamento de su partido. Para estos gobiernos agarrados al poder como locos, las elecciones siempre son el final del mundo: el objetivo a salvar para permanecer. Los ciudadanos detestan -les cansa- el canto permanente, la voz única del partido, incesante, omnipresente, en la comunicación municipal. Pasan. Los ciudadanos cada día más, esta voz irritante, acostumbran a no escucharla: les molesta. Incluso le arrean algunos cacerolazos. O responden con la abstención. Y el voto de castigo. Porque los ciudadanos quieren un equipo de gobierno: un equipo con de valor marca. Un equipo con ideas. Con claras propuestas de mejora ciudadana. No la pura y dura permanencia: la pugna por el poder, con grandes promesas, magníficos eslóganes, vacíos, que no cumplirán. Quieren, están, por un equipo de gobierno con hechos de virtud: de marca cívica.

▪**Folletería incontinente.** Son las organizaciones municipales de la lluvia incesante, torrencial, de folletos. Cada departamento, área, sección, crea, envía, sus folletos. Son las de *lo mío es lo importante*.

Folletos que, si uno los observa en su conjunto, parecen de organizaciones diferentes. Sólo monos. Sólo informativos. Que asaltan al ciudadano sin planificación. Casi todas las organizaciones municipales que comunican están aquí. Es la comunicación del cruce de carreteras de Portugal. O del parque natural.

▪**Un gustazo de campaña.** Algunas se dan un gustazo y se montan una campaña para un tema. Ponen empeño. Ilusión. Y medios. Salen en los medios de comunicación. Una. Dos veces. Y desaparecen. Sus directivos les encanta verse. Que vean lo estupendos que son. Quieren que los ciudadanos contemplen lo que están haciendo. Tiran el dinero. Y no comunican. Confunden la comunicación con un regalo esporádico, una fiesta. Puntual. Cuando la comunicación municipal es para el cada día y a todas horas.

La organización municipal que comunica. Esforcémonos por diseñar y construir una organización municipal desde la misma marca de valor para transformar la ciudad. Seguramente el valor implicará cambios en las maneras de trabajar, orientación a los resultados señalados por la marca y un sobreesfuerzo en comunicar todos desde su propuesta: es la organización municipal que comunica constantemente, esplendida y convincentemente. He apuntado trazos. Algunos más.

▪**No es la que tiene sólo un maravilloso plan de comunicación.** Magnífico. Genial. Un plan, pero, siempre congelado. Que le cuesta años convertirse en organización comunicativa, conectada con los ciudadanos a través de una espléndida comunicación externa y una sugerente y motivadora comunicación interna. Olvidémonos de los planes fantasiosos comunicativos y optemos por una comunicación directa y contundente, dentro y fuera, centrada en el valor de marca y lo que comporta internamente, en la ciudad, en cambio de mentalidades y estructuras, en recursos ajustados pero los necesarios... Un plan de comunicación en acción: un plan factible. Constatable. Con fecha de arranque y caducidad.

▪**Es la que todos y todo comunicamos continuamente.** Quien comunica es la gente del municipio. Nuestros servicios. Nuestros equipamientos. Nuestros folletos y papelería. Cómo estamos preactivos en internet y su gama incesante de posibilidades. Todo y todos comunicamos. En lo que proponemos y en cómo lo proponemos. Todos nos interrelacionamos con los ciudadanos desde el valor de marca que suscita ideas, propuestas, instrumentos. Con

sus organizaciones. Con la ciudad toda. Con sus públicos diferenciados. Y sólo podemos hacerlo de una manera única: convenciendo, implicando, sumando, entusiasmando, creciendo: compartiendo marca. Siempre. Comunicación tras comunicación. Sin jamás perder el aliento.

Comunicamos con los ciudadanos incesantemente. A brochazo gordo, informal, la organización municipal relacional, comunicativa, en la que estamos o queremos estar en ciento ochenta días contados -no creo en los cambios a largo alcance en los municipios: nunca se realizan-, funciona a lo ciudadano.

•**Siempre está en diálogo con los ciudadanos.** Que son plurales. Y, casi siempre, diferentes de como los estereotipamos. Son más: más complejos, más sensibles, más alejados, más críticos, más entusiastas, más públicos... Con todos debemos establecer contacto. Comunicación. Diálogo de doble dirección. Y comunicación íntima: emotiva. No de apretón de manos educado. O abrazo en serie.

•**Hemos de priorizar públicos.** Con todos debemos conectar. Comunicarnos. Pero con algunos conjuntos de ciudadanos vamos a establecer un diálogo, una relación, una comunicación más cómplice desde el valor de marca. Todavía más íntima. Porque están lejos. Porque no comprenden lo que somos y hacemos. Porque los queremos más dentro de la organización. Porque necesitan que los mimemos. Porque están en una situación difícil... Debéis decidir.

•**Comunicaremos desde cómo nos comprenden.** La prepotencia es pecado contra la comunicación. La mancha. La esteriliza. Para comunicar, primero, es el otro: los otros. Los ciudadanos. Y sus organizaciones asociativas y empresariales. ¿Cómo nos valoran? ¿Cómo les gustaría que fuéramos? ¿Cómo desean que nos comuniquemos? ¿En qué les gustamos y en qué no? Conozcamos la ciudad. Conozcamos a sus ciudadanos. Directamente. Sin filtros. Que no son como repiten tópicamente los medios de comunicación. O las opiniones de los intelectuales de siempre. La ciudad es hoy, especialmente, no sólo diferencia: es confusión. Es mestizaje. Es contraposición. Está viva y emergente: en transformación.

•**Siempre.** No al inicio de los cuatro años de gobierno. O en el último. Siempre. Constantemente comuniquemos nuestro valor de marca desde el pulso de la ciudad, de sus plurales ciudadanos. La comunicación con los ciudadanos es el aliento de la organización municipal. Que se expande e inunda la ciudad, bien situándola,

animándola, informándola, implicándola, trabajando conjuntamente. Con valor.

▪**Somos una organización abierta: facilísima.** Todos los ciudadanos son, siempre, bienvenidos. A todos acogemos. Con todos comunicamos. Siempre estamos en obras de mejora. Con todos nos interrelacionamos. Porque somos la casa común desde todas las múltiples diferencias. Con los últimos, los vulnerables, los insignificantes, los inmigrantes en dificultades...nos comunicamos más intensa y frecuentemente: es obligación pública.

El mapa de la comunicación municipal. Quiero finalizar esta apertura sobre la comunicación de valor de marca en las organizaciones municipales planteando, a grandes manchas, lo que hoy hace una organización municipal que constantemente se comunica con los ciudadanos: voy a presentar, a trazar, el mapa general de su comunicación. Desde mi observación y experiencia. Larga: mis años de trabajo municipal con los ciudadanos. Y voy a presentarlo en bisex: qué hace fuera y qué hace dentro.

▪**Comunicación externa.** Si la marca es el corazón del gobierno, la organización municipal y la ciudad, la comunicación externa es un brazo. Señalo sus puntos calientes: aquellos que debemos asegurar. Que facilitan una estupenda comunicación con los ciudadanos.

1. Comunicación convencional. Es la que, casi siempre, acostumbraban a emitir las organizaciones municipales: presencia en los periódicos, radios, teles, vallas de calle...Hoy, estancada por saturación, la fragmentación de públicos y altos costos.

2. Comunicación no convencional. Es el correo personalizado, las reuniones para la información y el consenso, internet y sus redes sociales, los objetos inusuales en la vía pública, las fiestas y muestras, los consejos de participación ciudadana, las visitas, las puertas abiertas, el tu a tu... Hoy en expansión creciente.

3. Medios propios. Los equipamientos donde facilitamos los servicios, la web como nuestra organización siempre abierta, los centros de información, los folletos y carteles, la revista...

▪**Comunicación interna.** No hay comunicación espléndida con los ciudadanos si no hay comunicadores flexibles, audaces, relacionales, en toda la línea de la organización municipal. Si, en definitiva, la organización municipal toda no es comunicativa y vibra desde el valor de marca. En las organizaciones municipales con jerarquías obsoletas, cualquier plan de comunicación interna es un adorno: un despropósito.

Todo plan de comunicación interna comporta una clara decisión política y gerencial de revolución en la organización: organización municipal con trabajadores con ideas, con propuestas, con equipos, con descentralización, con innovación, más horizontal, con talento, con autonomía...

Algunas notas para potenciarla desde instrumentos fáciles: concreto aquí más que en la externa porque esta es primera y la externa la presentaré muy detalladamente: no hay comunicación con los ciudadanos si todo el equipo no es comunicativo desde el valor de marca.

1. Puertas abiertas. No más políticos, gerentes, directivos de servicios, encerrados en sus despachos, dedicados a decisiones sublimes. Y sí alta y media dirección con puertas abiertas, trabajando codo a codo con los trabajadores en servicios. Liderazgo motivacional constante, implicativo, emprendedor. Es la base.

2. Convenciones. Contemos, cada año, a todos los trabajadores de la organización dónde estamos, qué se pretende, qué se espera de ellos, cómo vamos a trabajar, cómo vamos realizando la marca... en el marco de encuentros motivacionales, rampas para un trabajo más eficiente y eficaz. Con vigor ciudadano siempre renovado desde la marca pública para la ciudad.

3. Revista. De la organización con sus trabajadores, escrita por los propios trabajadores, sin fotos oficialistas, sin inauguraciones pesadísimas. Revista de ideas, de estrategias, de cambios en servicios, de pulso sobre la ciudad, de información sobre cómo se trabaja hoy en servicios en las mejores organizaciones públicas. Revista que anima, que muestra resultados, que presenta innovaciones... Imprescindible para sentirnos, todos, marca: organización municipal actual y con futuro.

4. Web trabajadores. El instrumento flexible, básico, para la comunicación interna. Nada pesado. Con apartados de sugerencia. De opinión. De diálogo. Con instrumentos para facilitar el trabajo. Con curvas de obtención de resultados. Con la información municipal y ciudadana -toda- al día. Con respuestas a cuestiones, rápidas. Con objetivos y su obtención. Con gráficos de valoración ciudadana del valor de marca.

5. Formación. En comunicación interrelacional con los ciudadanos, especialmente. Para la mejora de los servicios comunicativos, para la cooperación continuada entre municipio, ciudadanos y sus

organizaciones, para la comunicación institucional sensible, para la interiorización y la vivencia de la marca o el municipio en acción.

6. Desayunos. ¿Por qué no destinar un día al mes para que el alcalde desayune –una hora- con un grupo plural de trabajadores, diversísimos, que agrupe a gerentes y trabajadores de línea, en un clima de complicidad comunicativa para la tarea conjunta que la ciudad necesita? Probadlo: resultados espectaculares. Un desayuno para escuchar directamente a la organización municipal. Tendréis sorpresas.

7. E-mails. ¿Por qué no encontrar cada primer lunes de mes en el propio e-mail municipal, un e-mail del alcalde, el gerente municipal, que diga: *el mes pasado hemos logrado esto. Ahora nos proponemos en el horizonte de nuestra marca de valor... Al ataque. Y gracias.* Es comunicación de la mejor.

8. Proyecto cooperación. Algunas organizaciones municipales lo están haciendo: impliquémonos en algún proyecto de cooperación, desde las aportaciones de los trabajadores, a nivel local o internacional. Hagámoslo en colaboración con alguna asociación. No creemos estructuras nuevas. Dejemos que los trabajadores propongan el proyecto. Y vivámoslo.

Un minuto en el ascensor. Planteada la comunicación externa e interna en las organizaciones públicas municipales en sus puntos cardinales clave, aterrizo: ¿qué le dices, si eres el directivo para la comunicación de marca, a tu alcalde en el minuto -sólo un minuto- que coincides en el ascensor para que te llame, una hora después, y te suelte: *¡a tope con la comunicación municipal!* Gran y crucial momento.

Y te pones a mil. Demasiado a menudo -todavía en el siglo XXI- la gran mayoría de los directivos en comunicación municipal esperan el alcalde o que los políticos del equipo de gobierno les inspiren, les digan todo: qué deben hacer y cómo. Meticulosamente: son el gran ejército de los directivos municipales siervos. Sólo obedientes. Castrados: *inteligencia organizativa de marca, no. ¡Yo voy con telemando!* Fue.

Estamos en los tiempos de la iniciativa, de la proacción, del sugerir, del seducir, del implicar, del convencer, del diálogo, del equipo, de la innovación, del atrevimiento, del reto. Tiempos de directivos en comunicación pública otros: entusiastas. Con ideas. Convincentes. Capaces de lograr lo imposible. Oportunos. Brillantes. Con talento.

En mis seminarios a esos directivos asustados y obedientes al mando. les digo con una sonrisa: *la **C** de **Comunicación** es la **C** del **Corazón** de **Ciudadanos** encantados con el municipio. O, si lo quieres en poética organizativa, la **CO** de **COMunicación** es el **CO**razón de vuestra organización, **CO**mpartido **CO**n los ciudadanos. Así que, ¿qué hacemos? *Convence. Seduce. Arrea. ¡Sorpréndeme!**

2. Somos una marca pública espléndidamente valorada por los ciudadanos: el caso Barcelona.

La acción de gobierno comporta tomar decisiones. Sin miedos. Con ritmo. Implicando. En equipo. Innovando. Fijando tiempos y resultados. ¿Dónde tomar decisiones prioritaria y urgentemente para la comunicación?

La marca es el gobierno con la ciudad. La marca, ¿cuál concretamente? ¿Cómo pensarla? ¿Cómo construirla? ¿Cómo usarla? ¿Cómo comunicarla? ¿Cómo convertirla en eje de todas las decisiones? La marca es, rotundamente, la apuesta política, para la *polis*, del equipo de gobierno. La marca es cómo el gobierno personalmente y a través de los equipos municipales en coordinación con los ciudadanos y sus organizaciones, propone *marcar*, encarar, la ciudad en los próximos cuatro años. Es, pues, lo que funda, lo que organiza no sólo la comunicación municipal: centra e impulsa todo. Y fija sus resultados en la ciudad.

1. Es lo que somos, lo que ofrecemos, imprescindible. Los gobiernos municipales llegan al municipio con un programa electoral, más o menos claro, que los ciudadanos han votado. Llegan. Y, a menudo, casi se olvidan de él: empiezan a elaborar grandes planes que acostumbran a concluir con un listado, inmenso, de proyectos. A menudo urbanísticos. Mal por faraónico. Mal porque por así no se empieza a gobernar la ciudad. Que no desea un listado de proyectos, de buenos propósitos. Desea, pide, anhela, algo más: la propuesta, nítida, de un estilo de vida compartido. De la que se desprenden, como un puzzle para concretarla, proyectos y servicios.

Lo primero, pues, que al entrar en el ayuntamiento, para cuatro años de gobierno, un equipo debe hacer es fijar con pocas palabras claras, contundentes, fácilmente entendibles, qué es y qué hará de clave, de imprescindible, para la ciudad, para los ciudadanos de hoy y del mañana inmediato algo más lejano. Debe fijar la marca, el concepto, el posicionamiento, de gobierno. De gobierno público: no de partido partidario. Con rotunda precisión. Y apabullante actualidad. Y la debe fijar desde esta marca el programa votado por los ciudadanos,

limpiándolo de lo que es secundario: *lo que prometimos, haremos y será así y para todos.*

2. La marca pública es siempre un valor cívico. ¡Esto y sólo esto! La marca no es un discurso largo, un puñado de magníficas buenas intenciones y voluntades. Una frase brillante. Un eslogan bonito. La marca pública es el valor único, imprescindible, actualísimo, estratégico, de rotunda humanidad y oportunidad que hoy/ mañana urge, necesita, la ciudad de los ciudadanos. La marca es, pues, una idea útil. Vital. Orientativa. Ética en acción para la ciudad común. Un valor pensado, meditado, propuesto, para la ciudad que tenemos y que queremos. Un valor, además, para lo común: lo de todos y con todos. Un valor formulado bajo el paraguas de las necesidades y retos de los ciudadanos, de sus valoraciones, de las tendencias actuales en ciudades y del programa electoral. Jamás es una ocurrencia. Ni que sea de la mejor agencia de la ciudad. Es un valor de respuesta y de propuesta. Certero. De presente y futuro conseguible. Un valor seguro. Imprescindible. Nuclear. Eje. Punto de partida de todo lo que se hace y se hará. Sin duda alguna. Punto de llegada. Punto de motivación para conseguir transformarlo en vida ciudadana. No es un fetiche o una camisa de fuerza: es un punto de arranque. Y, a la vez, estación de término. Es brújula de navegación. Un valor, pues, concreto y sugerente. Actual y abierto. Jamás pared. Un valor invitación. Que suscita afectividad. Que implica a construir y sostener ciudad emprendedora, culta, democrática radical, solidaria... Que traza horizonte de esperanza. Un valor de virtud: para comportarnos mejor. Para vivir conviviendo. Siempre relacionados. Un valor cómplice. Paul Valery avisa: *lo que se hace sin esfuerzo se hace sin nosotros.* Valor que pide un esfuerzo enérgico, riguroso, de todo el equipo de gobierno. De todos los trabajadores municipales. Y que no puede transformarse en vida ciudadana sin la colaboración explícita y constante de los ciudadanos y sus organizaciones asociativas y empresariales. Sin la interrelación, la relación democrática de proximidad, entre gobierno/organización municipal y ciudadanos/organizaciones ciudadanas.

El valor de marca sintetiza la visión y la misión del equipo de gobierno. Visión: el futuro, el horizonte espléndido de vida audaz que se dibuja, propone a la larga: quince o veinte años. Misión: de este futuro, en estos cuatro próximos años, concretamos esto. Y esto, a demás, condensado, lleno de sentido, de vida: el valor de marca. Un concepto, pues, destilado, rotundamente ciudadano –cívico- para la

ciudad en avance. Óptima. Esperada. Consensuada. Que es y será el núcleo, el mensaje, la propuesta... de toda la acción y la comunicación municipal. De toda: la de todos y todo.

Un valor de marca es siempre una apuesta ética para otro estilo de vida en la ciudad, una propuesta de maneras de hacer, sentir e interpretar lo que queremos y nos proponemos. Cuando el valor de marca no engendra otra cotidianidad compartida y en avance no es tal: es un valor vaciado de sentido, decorativo. Un no-valor. Una estafa, pues, gubernamental. La marca de valor impulsa una propuesta de aprendizajes ciudadanos que generan procesos de crecimiento y maduración para la ciudad que salta, que nos apetece con más alta civilidad. Es, en definitiva, un proyecto ético que responde a dos preguntas interrelacionadas en las ciudades actuales abiertas al futuro: *en qué ciudad queremos vivir y cómo quiero vivir en esta ciudad*. Un proyecto común/ciudadano y personal/interciudadanos.

La marca, como valor, es el mensaje de toda la comunicación. La comunicación municipal no inventa nada. No crea nada. Sólo se limita, creativa, innovadora, genial e inteligentemente, a que la marca de valor llegue -entendedora, emocional y convincentemente- a los ciudadanos todos. Repitiéndola. Optando por segmentos. Dándole vueltas: narrándola en sus facetas de acción/servicios. Presentándola en matices y concreciones ciudadanas. Llamando la atención. Hasta que forma parte del paisaje, de la vida cotidiana, del pensar y hacer de los ciudadanos. Hasta que comprendan que la ciudad, la vida ciudadana pública e íntima que desean grandemente, está en lo que el equipo de gobierno propone en su marca. La acojan, pues, y la transformen en vida de ciudad con más y diferente futuro compartido. Por todo ello, los ciudadanos situarán la marca pública entre las más importantes para sus vidas.

•Capta la atención. La marca la esperas. La acoges como algo propio. Buscado. Deseado. Se te mete dentro. La entiendes rápidamente. No necesita explicaciones. Te marca: la experimentas. Te viene a la memoria. La recuerdas. Anida en el sentimiento del corazón: *¡qué bien, qué oportunos, qué inteligentes!* El ciudadano está seguro que la ha pensado él: es cosa suya, de los suyos. De su casa. De su tribu. Llena su imaginario. Es su proyecto. Lo suyo. Y compartido. Dice: *¡son de los míos/nuestros!* Toda buena marca municipal es emocionante: de alto voltaje emocional, un chispazo a lo sensible, a la piel, de los ciudadanos. A la mayoría de los gobiernos

hiperracionales trabajar desde y para las emociones ciudadanas les cuesta. Han de dar el salto: la emoción no es la hermana menor de la razón. Los neurocientíficos lo tienen claro: la precede. Hoy los ciudadanos quieren, primero, ser emocionados. Después, experimentan y comprenden: *¡imprescindible gobierno!*

La marca pública de gobierno municipal cómplice con los ciudadanos se decide y diseña desde algunas características constatables.

▪**Es promesa.** Esto es así porque el valor nuclear, único, imprescindible, diferente, que la marca de gobierno municipal aporta, es reto seguro de vida en proceso de mejora fijada en un horizonte claro, espléndido: esperanza para la vida personal y común comprobable. *¡Es lo que necesito, es lo que nos conviene!*

▪**Incita confianza.** En la respuesta motivacional: complicidad, fidelización, implicación, comprensión. *¡Con este gobierno municipal, todo!* Y uno se convierte en fan de lo público: se asocia a lo que la marca propone.

▪**Es republicana.** Para todos los ciudadanos. Insisto. La propuesta de valor debe entusiasmar, debe ser facilísimamente comprensible y asumible, para todos los ciudadanos. Porque es valor de ciudad común: de estilo de vida más cooperante y convivencial, con retos que implican a todos los ciudadanos: todos los de buena voluntad. Los que están contra lo público les parecerá inocua, vacua. Paciencia: también es para ellos. La ciudad es tremendamente plural.

▪**Es diseño.** La marca como valor debe tomar cuerpo a través del diseño para que esté con fuerza y rotundidad en todas las comunicaciones municipales. Recomiendo optar por un taller de diseño comunicativo con profesionales dialogantes y audaces para trabajarla conjuntamente hasta llegar a tres propuestas interesantísimas para escoger una: jamás un poco de cada una. El resultado es un monstruito. Algunas indicaciones.

1. **Simple:** barroquismos y alucines no, por favor.

2. **Directa:** al corazón. Directamente emocional.

3. **Sugerente:** incita, excita, conmueve, pone en marcha, abre.

4. **Vital:** *la vida aletea con más fuerza en mi vida y la de la ciudad.*

5. **Recordable.** Está entre las dos primeras marcas/valores por las que la mayoría de los ciudadanos optan. Sin pensarlo: automáticamente.

▪**Toda marca de valor municipal pide** y debemos tenerlo muy/muy claro

a) Tiempo para afianzarla. Un año largo, como mínimo, para darla a conocer. Después, mantenimiento. Y acrecentarla, reforzarla... Así que prohibido perder el tiempo: cuatro años, vuelan.

b) Cuesta medirla. Pero debemos saber su aceptación por la ciudadanía. Aquí, encuestas viabilísimas y no solo de tantos por ciento. Y decisiones desde los resultados. Sean los que sean.

c) Es vulnerable. Lo que se promete en la marca debe realizarse desde las relaciones, la suma y los servicios. Sin concesión alguna a la mediocridad. Un error de bulto, además, la hunde: los ciudadanos pierden su confianza.

d) Cuesta recuperarla. Las públicas, más. Se apodera de la ciudadanía lo peor: *¡todos los gobiernos son iguales!* Aquí debe actuar un gabinete de crisis, con mucha seguridad, transparencia e imaginación.

6. Innovación. Un valor para la inteligencia ciudadana no repite el *con todos* y *para todos* tan vaciado de sentido por gastado y estereotipado. Hay que apostar. Hay que atreverse: hay que saber proponer valores éticos que resuman dianas estratégicas para la ciudad y sus plurales ciudadanos. Debemos proponer lo actual, lo que se hace y hará, optando por el valor exacto, con la expresión afortunada, con audacia.

El Modelo Barcelona en comunicación empieza por aquí. El Ayuntamiento de Barcelona, desde el departamento de comunicación, ha tenido presente todo esto para fijar la marca del gobierno de la ciudad: para la Barcelona del 1999-2003. Presento el documento del que surgió la marca en su resumen ejecutivo. Lo presento como referencia de una manera de trabajar. Es el Modelo Barcelona para la comunicación municipal: el trabajo de un equipo con atmósfera ciudadana.

Surge de plantearnos a fondo y extensamente estas cuestiones.

▪**Dónde estamos.** Barcelona está, y quiere estar, en la primera división de la liga de las mejores ciudades europeas y mundiales, logrado socialmente desde la transformación que supuso para la ciudad los Juegos Olímpicos del 92.

▪**Qué queremos.** No sólo mantenernos en la liga: queremos estar entre las primeras ciudades que cuentan porque son las que tienen más oportunidades para sus ciudadanos.

▪**Con quién lo lograremos.** Esta liga sólo la ganaremos con un equipo de iniciativa, muy cómplice, formado por el equipo de gobierno

municipal en interrelación de suma con los ciudadanos y sus plurales empresas y asociaciones.

•**Cómo lo haremos.** Priorizaremos dos grandes líneas de trabajo

1. Cotidianidad de calidad continuada. Abordando prioritariamente y de forma inmediata las necesidades urgentes que los ciudadanos señalan para la vida diaria en la ciudad: limpieza, circulación y seguridad, vida de barrio con servicios, atención a los más vulnerables... Y asegurando una ciudad a punto: mantenimiento constante y mimado del espacio público.

2. Futuro con retos de dianas aseguradas. Priorizando algunos proyectos estratégicos: 22@bcn o barrio tecnológico para la nueva economía, urbanización del tramo final de la Diagonal, tren de alta velocidad, Fórum 2004, kid de servicios e proximidad en todos los barrios... Finales 2003: presentando a la ciudad un proyecto coherente de futuro más global: nuevo rediseño de la ciudad a quince años.

•**Con nuestro estilo.**

1. La calidad de vida la queremos compartida y sin exclusiones.
2. La integración social es la manera con que construimos la ciudad como casa común desde todas las diferencias.
3. Las mejoras urbanísticas están en todos los rincones de la ciudad que las necesitan: cuidamos y defendemos el espacio público, especialmente en los barrios.
4. Todo lo queremos hacer sumando: desde el diálogo y la colaboración con los plurales ciudadanos y sus organizaciones.
5. Renovamos los servicios para que faciliten respuestas adecuadas a todo aquello que preocupa a los ciudadanos.
6. La nueva economía, las tecnologías de la información y el potenciar a las personas son líneas de trabajo prioritarias.
7. La política es construcción diaria y estratégica de la ciudad con los ciudadanos.
8. Atención a dos nuevas realidades: inmigración y turismo.

El valor Barcelona: el corazón del modelo.

Éste es el planteamiento mínimo y básico para definir la marca del gobierno municipal para el hoy/mañana. Después de largas sesiones de trabajo, el valor clave, el valor de marca escogido, aprobado por el equipo de gobierno, condensado, se concreta en este concepto de marca cuadrienal: *siempre trabajamos con los ciudadanos, sumando, en equipo de equipos, para una ciudad de cómoda cotidianidad y futuro seguro abierto.* Como valor sintético, de marca posicional:

trabajo cómplice. Y con un relato de valor de marca tremendamente ciudadano: queremos hacerlo todo con los ciudadanos. Con su complicidad. Porque sólo así, cívicamente, es posible gestionar la cotidianidad de la ciudad en los temas claves que preocupan ahora a los ciudadanos y sólo con ellos y son sus organizaciones podemos crear el futuro de oportunidades que urgen para una Barcelona en primera línea económica, social y cultural. Llegar aquí ha sido un camino largo. Lleno de debate. De escuchar. Es, además, este concepto de marca, de valor de posicionamiento organizativo y comunicativo, el resultado maduro de un equipo de comunicación que lleva, ya, más de una década trabajando. Innovando. Comunicando. Marcando un modelo de comunicación municipal propio.

¡Hagámoslo juntos, hagámoslo bien! El valor, ciudadanísimo, de ciudad relacional, en red de organizaciones y ciudadanos liderada por el gobierno municipio, lo trabajamos para darle una dimensión más comunicativa. Hasta convertirlo en el valor de marca para los cuatro años: *¡hagámoslo juntos, hagámoslo bien!* Hagámoslo bien, todos. Porque Barcelona, su cotidianidad y su futuro, es cosa de todos. Conjuntamente. Y no podemos fallar. No podemos hacerlo más o menos. Regular. Sólo es posible hacerlo bien. Y hacerlo en el estilo de Barcelona. Hacerlo bien significa, comunicativamente, que estamos mejorando la ciudad desde todo lo que la comunicación muestra, narra, y las relaciones de suma, los servicios y los proyectos en marcha confirman con su talante de innovación y complicidad. En cada comunicación y su conjunto, pues, los ciudadanos comprenderán, interiorizarán, vibrarán y darán soporte, al valor, a la marca municipal que propone, como relato de marca más concreto

▪Construyamos y mantengamos la ciudad entre todos

▪Calidad en lo cotidiano y los proyectos de futuro

▪Optemos por la ciudad de los ciudadanos cómplices, innovadora, con retos, con estilo propio, cómoda, abierta...

▪Nos encantan los desafíos de la primera división.

Hagámoslo B: el valor de marca definitivo. Este valor de complicidad, de construcción continuada de la ciudad entre gobierno/ayuntamiento y ciudadanos/organizaciones, se condensa, toma la forma definitiva a partir del trabajo conjunto entre el departamento de comunicación y una de las agencias más creativas de Barcelona. El resultado es la propuesta de un valor de marca

conciso, rotundo, implicativo: *hagámoslo B*. La **B** de **Bien** es la **B** de la **Barcelona** que queremos. A la que la agencia propone añadir un subrayado que recuerda una sonrisa cómplice: es en la **Barcelona** nuestra de hoy, que debemos hacer **B**. Para vivir **B** ahora, cotidianamente. Y preparar **B** el futuro, conjuntamente. Se opta, además, por un color de mar: un azulado poco común. Un azul de mar y de cielo. De Bar-cel-ona: de cielo y ona/ola de playa. Como horizonte próximo de comunicación nos proponemos, inmediatamente, que la simple **B** ya sugiera, claramente, el *hagámoslo*: se convierta en el valor de marca de la ciudad, de **Barcelona**. Tenemos valor de marca. Podemos empezar a comunicar.

Impliquemos a los ciudadanos, insistentemente. Nos lanzamos. Con una primera campaña muy cívica que aborda los problemas claves, los que preocupan a los ciudadanos: limpieza y circulación. Estamos en la tele constantemente: en la Barcelona de estos años los ciudadanos apuestan mayoritariamente por la televisión autonómica, francamente buena. Hasta principios del dos mil la tele fue un canal de comunicación potente. Ya no: la multiplicidad de canales la ha vuelto imposible. Así que optamos por estar en la tele, muy narrativos, muy de tú a tú. Nada grandilocuentes. Cada spot, muy nítido, muy de comportamientos ciudadanos, muy de valorar la vida común de la ciudad, explica e implica en el valor de marca: para la ciudad que queremos, *hagámoslo B*. *Hagámoslo B* es la última imagen del spot que ocupa la pantalla. Spot que se convierte en gráfica, en imagen de impacto, para los periódicos y los elementos públicos, para la comunicación en calles y plazas. Todos firmados por el valor de marca: *hagámoslo B*. Somos insistentes. Nos repetimos. Interiorizado el valor de marca, nos atrevemos a más: este *hagámoslo B* – construyamos y mantengamos la ciudad conjuntamente y óptimamente- que la **B** por si sola ya comunica, lo concretamos en algunas cuestiones que son claves para el hoy y el mañana de Barcelona: empezamos a añadirle a la **B** aquello en lo que debemos hacerlo **B**

- **B** innovadora
- **B** solidaria
- **B** cultura
- **B** educación
- **B** participación
- **B** diversa

- **B** tecnológica

- **B** futuro

Muchos de estos enfoques en el *hagámoslo B* han quedado como valor de submarca específica para diferentes gamas de servicios básicos para la ciudad del **Bienvivir**: cultura, soporte social, educación, salud, urbanismo... También potenciamos orgullo ciudadano, amor por estar y compartir la ciudad, la **Barcelona** de todos y con todos

- siempre **B**

- la Barcelona que **B**

- que **B** Barcelona

La marca interiorizada personal y públicamente. Queremos que esta **B**, lo que significa, el valor nuclear desde el que **Barcelona** avanza, marque a los ciudadanos. Amablemente. Rápidamente. Un valor de marca no interiorizado, no sentido, no vivido, no emocionante, no compartido, no entusiasta, no esperado, no experimentado ampliamente, es marca floja: un garabato sólo bonito, una propuesta prescindible. El horizonte de trabajo de toda la comunicación de *hagámoslo B* son todos los ciudadanos de Barcelona. Muy diversos. Recuerdo que el primer año fue de una intensidad muy fuerte: escuchar, investigar cómo los ciudadanos conocían, comprendían, aceptaban, se implicaban... en el valor de marca para, en su sintonía, proponer otros spots, anuncios en periódicos y mobiliario público... para ampliar lo que debemos hacerlo **B**. Es un trabajo en tensión. Un trabajo de escucha y propuesta: un diálogo permanente. Siempre avanzando.

Siete objetivos del Modelo Barcelona. Para llegar a todos los ciudadanos debíamos lograr que toda la organización se pusiera a comunicar desde este valor de marca. En el Modelo Barcelona nos fijamos siete objetivos de trabajo para la comunicación corporativa de marca relacional global. Presento, sólo, su enunciado: marca un estilo de trabajo.

1. Tomamos la iniciativa: no vamos a remolque.

2. Creamos sinergia: tenemos una estrategia global interrelacional.

3. Respondemos a los intereses ciudadanos: comunicamos cómo mejoramos su cotidianidad y tenemos proyecto de futuro.

4. Presentamos una nueva imagen, un nuevo hacer del gobierno y toda la organización municipal: más cómplices con los ciudadanos.

5. Elaboramos un discurso global de ciudad potente: una narración que entusiasma.

6. El alcalde lidera todo lo que hacemos: concentración institucional.

7. Llegamos a los ciudadanos con claridad y contundencia: comunicación constante todos y en todo porque disponemos de una programación secuencial de campañas continuadas multimedia. Subrayo desde todos y con todo: la marca es cosa de todos los equipos municipales: jamás algo solo del equipo de comunicación porque seríamos, entonces, un vulgar y prescindible equipo de publicidad. El valor de marca no es una decisión aislada en comunicación: forma parte de una estrategia global del equipo de gobierno, primero. Y de todos sus equipos de gestión, después. En todo lo que hacemos y proponemos está el valor de marca. Así que podríamos tener valor de marca y ser de una pasividad espantosa. Podríamos tener el valor de marca, pero sólo usarlo en campañas puntuales mientras toda la organización comunica como le viene en gana. Podríamos tener valor de marca, pero que no responda a la ciudad real y la que queremos. O que no marque toda la organización municipal... Vamos a lograr que el valor de marca sea gobierno/ayuntamiento en acción. Y en acción ciudadana.

Un briefing para tomar decisiones. Sabemos de dónde partimos para llegar al valor de marca: de un documento base, claro, trabajado y elaborado con materiales diversos: necesidades y retos ciudadanos, valoraciones ciudadanas sobre el equipo de gobierno y el ayuntamiento o la propia ciudad, tendencia ciudades a nivel internacional, dianas estratégicas indispensables para que la ciudad salte y han sido presentadas en el programa de elecciones... Lo he apuntado, pero vuelvo a repetirlo porque casi nadie hace este trabajo con precisión y desde un diálogo de diferentes. El resultado es el briefing para la toma de decisiones. Sin literatura, por favor.

▪**Minimal.** Directo a lo nuclear para definir con rotundidad el valor de marca: el valor de gobierno para la ciudad en los próximos años.

▪**Real/evaluado.** Sin tópicos, generalidades abstractas o consignas, venga de donde vengan: siempre son obscenas.

▪**Creativo/innovador.** No nos quedemos en la primera propuesta. En lo fácil. En lo que otros gobiernos han propuesto: imitar es catastrófico. No va. Las ciudades siempre son diferentes. Trabajemos con gente creativa. Innovadora. Impliquémosla. Gente, tal vez, fuera de la

organización, abierta y concedora de la ciudad: bienvenidos. Un equipo de partido, cerrado, es incapaz de diseñar el valor de marca: mi experiencia aquí es rotunda. No la encarguéis, jamás, a una agencia de comunicación: ¡es política! Pero es bueno, después de decidirla, consultar una de muy profesional. Para una segunda opinión.

•**25% imposible.** El lenguaje comunicativo occidental ha establecido sus códigos. Una de sus pautas es la exageración: todo, en la comunicación, es más. Más brillante. Más cómodo. Más fácil. Vamos a usarlo: nuestro valor de marca, la marca para nuestra ciudad, en lo que propondrá siempre optará por un 25% más de humanidad, de ciudad mejor, por encima de nuestras posibilidades. Nos pondrá a toda máquina. Y lo conseguiremos.

•**Consensuada.** La marca, el valor de marca, no lo pondremos en circulación en plan novedad: *vengan, conozcan y aplaudan*, a partir de una rueda de prensa. En lo que se propone el equipo de gobierno debe pactarlo con la oposición, con un grupo significativo de asociaciones ciudadanas, empresas éticas, ciudadanos líderes, trabajadores municipales significativos...Es no es validarla: es compartirla. Y, tal vez, mejorarla. Desde sus sugerencias: afinarla. Y después, solo después, presentarla públicamente a los ciudadanos en un teatro de la ciudad con ímpetu y atracción. Contándola con métodos audiovisuales y voces de líderes y ciudadanos anónimos. Amable e implicativamente.

•**Obligatorio.** Decidido el valor de marca, es de uso obligatorio para toda la organización municipal: es importante cómo se presenta, cómo se facilita a todos los equipos municipales. Sólo hay una manera: motivación e implicación de toda la organización, de toda su gente. Y una normativa muy clara y fácil de aplicar. Sugerencia: que la presente directamente el alcalde en una convención abierta a todos los equipos, antes de la presentación pública.

Barcelona más que nunca en el recuerdo. En Barcelona intuimos todo esto de la marca de gobierno municipal en los ochenta: *Barcelona más que nunca*, fue el grito que despertó a los ciudadanos, enamorándolos de la ciudad, de su ciudad, en mejoras continuas para los Juegos Olímpicos. Se hizo tremendamente popular. Más que una marca era, pero, una *casí* marca: una propuesta rotunda que funcionó como marca, como firma de toda comunicación. Los ciudadanos lo interiorizaron, lo convirtieron en grito de orgullo de la ciudad. *Más que*

nunca fue la gran apuesta que culminó con el éxito rotundo de los Juegos Olímpicos del 92.

Innovamos. Solo teníamos referencia de otra marca reciente y muy buena: la de Nueva York: *Yo Quiero Nueva York*, de Milton Glaser, que cambió el querer por un corazón rojo en el momento en que la ciudad atravesaba una profunda crisis. *¡Es mi/nuestra ciudad!*, afirmaron como respuesta los ciudadanos.

Cuando contemplo la comunicación de aquellos años, cada comunicación es interesante en sí, muy gráfica, pero sólo les da sello de continuidad el *Barcelona más que nunca* y el logo municipal. Hoy, esto, no es suficiente: la marca es más. Noto que les falta un relato de fondo más contundente. Fuimos, me acuso, demasiado gráficos: eran los tiempos del triunfo del diseño en la ciudad.

La marca de la ciudad es un mix. El escudo municipal, ¿no es la marca de la ciudad? Rotundamente no: es el logo de su memoria. La marca de la ciudad es siempre es un mix. Es bicéfala. Es el resultado de un mestizaje.

▪**Valor de marca cuatrienal de gobierno.** El valor contundente, rotundo en actualidad y futuro, promesa clara y estimulante, propuesta por el equipo de gobierno en su tarea cuatrienal, conforma el 51% de la marca de la ciudad: *¡somos lo que construimos conjunta y cooperantemente!* En la red de ciudades que es un país y el mundo, somos un reto en acción. *Hagámoslo B* es el reto de la ciudad, su vía presente abierta al futuro.

▪**El escudo es la firma institucional.** Da continuidad. La suerte, en la mayoría de ciudades, es que su escudo es histórico: es memoria. Dice: *tenemos una larga tradición de ciudad.* Es fantástico. Pero es poco en los tiempos de los grandes cambios. La mayoría de ciudades, tienen un gran problema: los ciudadanos no entienden lo que propone, lo que dice. Sólo los historiadores y aficionados saben. El escudo es la firma institucional. En una carta, la firma es clave. Pero es imprescindible, fundamental, valor actual, el mensaje clave, de la carta. *Ayuntamiento de Barcelona + el escudo* es el 49% del mix de marca.

Me reafirmo en el mix. Brevemente.

▪Cada cuatro años -los tiempos son veloces- los ciudadanos quieren, necesitan, que la tradición de ciudad, conservada y sostenida en el escudo que el ayuntamiento guarda como legado conjunto, se

renueve: responda, con contundencia y seguridad, a las necesidades y retos actuales/futuros. No quieren más de lo mismo, que es ir hacia atrás. Inexorablemente. No están por la sólo continuidad. Hoy es parálisis. Más de lo mismo es menos ciudad de humanidad compartida. El solo escudo es arqueología.

▪ Quieren que el valor de marca que se propone reencante sus vidas con seguridad, las sitúe en la órbita de las ciudades con opciones claras de futuro cualificado, emprendedor, con nuevas posibilidades de calidad de vida explícitas de más y más civilidad compartida.

▪ Los ciudadanos no quieren frases bonitas, eslóganes sugerentísimos, propaganda, publicidad, populismo. Ya no: no más. Quieren, en la marca, el valor actual, horizonte de presente cierto, cualificado y futuro desde los hechos, las relaciones. Los proyectos y los servicios. Y hechos ciudadanos: personales y para la ciudad. Están por los retos implicativos: por la esperanza. En el fondo los ciudadanos buscan, en el valor de marca cuatrienal, seguridad: *con este valor viviremos mejor y el futuro está más despejado.*

Las marcas son de toda la vida

Las marcas no las han inventado las empresas, como piensan todavía muchos en lo público: sólo las han reinventado para los tiempos contemporáneos. Quien, siempre las ha temido presente, hizo de ellas bandera y éxito, fue la iglesia católica: *amaros los unos a los otros* es su valor de marca clave. Que acompaña, primero con el símbolo del pez y, desde Constantino, con la cruz, que incluso da forma corporativa a sus sedes: a sus iglesias. Después –y para poner otro ejemplo católico/romano de marca de valor fuerte- el huracán de dispersión y falta de sentido unitario en los tiempos de la Reforma Protestante, tocó a arrebató con el Concilio de Trento y empezó la magna campaña de comunicación de la Contrarreforma. Con un valor de marca muy claro y tomado del credo católico romano: *¡unam santam!* A saber, sólo hay una marca/iglesia santa, de salvación: la iglesia católica romana, que es una marca insuperable: promete la vida eterna. La imagen gráfica de esta campaña de valor de marca ha marcado época: se inventó el barroco con su estilo exuberante en arquitectura, pintura y escritura, muy de explicación, de exaltación, de acercamiento al creyente. De relato. Basta la vista de algunas iglesias barrocas para comprobarlo en Europa y en Latinoamérica. Las marcas, pues, son de toda la vida.

Si nos centramos en ciudades Atenas propuso como valor de marca *la democracia*, Roma, *la ciudadanía*, Florencia, *el hombre centro de todas las cosas*, París, *libertad, fraternidad e igualdad*. México, *la criollización*, Nueva York, *el mestizaje*, Curitiba, *la ecología*, Medellín, *cultura y educación frente a la violencia*... Fueron, y todavía son, marcas de referencia: activas. Así que aquellos a quienes las marcas –llegados a este punto del libro– persisten en que son cosa de empresa, les aconsejo una inmersión en la historia de la humanidad, siempre marcada por marcas.

Constantes en la marca de gobierno para la ciudad. Regreso al ayuntamiento después de mirar fuera. Toda marca de gobierno para la ciudad pide algunas constantes. Desde los tiempos, los ciudadanos y la ciudad. Algunas notas ya finales para fijarla con oportunidad y excelencia.

▪**Atrevimiento.** Propongamos valor radicalmente actual: optemos por una ciudad que esté en la frontera: propongamos a los ciudadanos un salto cualitativo en democracia, en solidaridad, en convivencia, en civilidad, en cohesión, en educación, en sentido, en economía para todos...

▪**Diferencia.** No copiemos. Tengamos presente lo que se hace en marcas públicas. Su tendencia. Para aprender. Para estar en línea. Pero seamos nosotros: diferentes para la ciudad que queremos diferente. Referencial. De humanidad emocionante.

▪**Futuro.** Subrayemos futuro seguro. Los ciudadanos, hoy especialmente en los tiempos de la crisis sistémica, están inquietos. Ya están perdiendo oportunidades de vida mejor. En el mundo hay desaceleración. Y esto se vive, personal y localmente, con inquietud. La marca municipal es garantía de tiempos abiertos y cualificados: los crea. Sin miedo a transformar tantas cosas que no van en economía, ecología, igualdades/desigualdades, democracia débil...

▪**Pacto ciudadano.** La marca siempre es pública: es compartida. Jamás es partidaria. Desde su inicio, concepción, presentación y desarrollo, impulsa y cohesiona el sentir de los ciudadanos y sus organizaciones asociativas y empresariales. Es punto de encuentro y punto consensuado de arranque. Es meta compartida: mutuamente anhelada. Y conseguida.

▪**Memoria organizativa.** La ciudad es historia y futuro. Es presente de alternativas y vivencias. A pesar de que la marca de gobierno para la ciudad la debemos reinventar cada cuatro años para subrayar la *polis*

que estamos facilitando, pariendo, esta marca debe alinearse en la trayectoria de la memoria de la ciudad. Que siempre avanza. Toda ciudad es, siempre, libertad: apertura. Pero con un trazo de continuidad. Incluso cuando la ciudad necesita una marca de valor con desafío profundo o, incluso con ruptura, debe hacerse desde ADN de la ciudad.

▪**Constancia.** La marca no puede marcar algunas comunicaciones y otras no. Unos servicios y proyectos y otros no. O en unas estar inmensa, en otras enana. Está en todas: diseñándolas, firmándolas. Referenciándolas. Fijando su sentido y estilo. Su imagen. Ningún departamento, área... puede crearse la suya: somos una única marca de valor para la ciudad. Máximo pueden aspirar a una submarca, algunos departamentos. Mínimos.

▪**Suma.** La marca suma lo mejor que somos, lo mejor que hacemos y haremos con la ciudad. En las organizaciones municipales grandes, esta suma para la marca es a menudo difícil: personalismos impropios, tendencias partidarias dentro del equipo de gobierno, voluntad de diferenciarse cuando se gobierna desde una coalición de partidos....

▪**Promesa electoral futura.** En toda marca anida, ya, una futura promesa electoral: *somos capaces de hacer esto para la ciudad. Y continuaremos con propuestas todavía más interesantes. Porque sabemos cuál es el después.* Algunos gobiernos no se piensan como marca pública, constructora y sustentadora de ciudad: se piensan como máquina para ganar las próximas elecciones. Todo lo que hacen y proponen lo dicta este afán desmesurado de poder, que no es público: es insultantemente partidario. Estos gobiernos poco democráticos ponen especial énfasis en controlar directamente toda la comunicación, priorizando la persona del alcalde y su discurso directa y obscenamente partidario. ¡Pobres! Los ciudadanos los miran con espanto: *no tenemos gobierno: tenemos un partido con unos políticos que sólo buscan perpetuarse.* Su final es conocido: resisten, máximo, un par de elecciones. Y los mandan a casa, a su partido partidario, máquina neo feudal que se aprovecha de la ciudad: no la vigoriza, no la sitúa en primera línea de vida espléndida.

▪**Tipo de ciudad, tipo de gobierno/organización municipal.** Muchas de estas decisiones dependen del tipo de ciudad: metrópoli, industrial, patrimonial, de servicios, agrícola, artesanal, con ciudadanos pasivos, activos, innovadores, autoorganizados, en espera de subvenciones, en crisis, con grandes barrios marginados... Y del tipo de equipo organizativo municipal: burocrático, lloroso, proactivo, innovador,

cómplice... Y del equipo de gobierno: impotente, creativo, desconfiado, cómplice, sin equipo, líder... Depende de dónde partimos y a dónde queremos llegar. Y con quienes. El valor de marca para la ciudad será una u otra.

Algunas comunicaciones del Modelo Barcelona.

Recuerdo algunas comunicaciones con agrado, casi con nostalgia. Voy a describirlas sucintamente. Como ejemplo.

Iniciamos la comunicación del *Hagámoslo B* con una campaña muy innovadora, atrevida, –tele/calle/periódicos- para potenciar civismo y abordar la circulación e insistir en la limpieza. Optamos por un código: lo A no funciona en la ciudad. Y lo B, va. Así aparece, siempre con una gráfica muy actual, una moto por encima de la acera y una moto por la calle. Una moto que atrona en A y una moto que hace **b, b, b, b...** brevísimo, en minúscula. Unos pasos por la calle y otros pasos por un paso de cebra. Un coche atronador y un coche casi silencioso. Un muchacho A dejando la bolsa fuera del contenedor y otro B tirándola dentro. Todo con el final de marca: *hagámoslo B*. El ciclo lo cerramos con un conductor que se detiene y pasa, parsimoniosa y poética, una cebra delante de su coche. La mira. Un niño, en la acera, también. Queda un mensaje escrito en la pantalla: *cuando veas un paso de cebra, párate*. Y el cierre, lógico: *hagámoslo B*. Funcionaron excelentemente.

Esto nos lanzó a atrevernos más. A meter mucha gente en la comunicación. Optamos, a partir de aquí, por esto: en toda la comunicación que hacemos siempre habrán ciudadanos no estereotipados. Llegamos, pues, a un estilo de imagen de marca. Y no la abandonemos: gente, siempre ciudadanos. Como las marcas que me gustan, que están en mi corcho de trabajo. Montamos un spot de dos muchachos que se cruzan constantemente en diferentes transportes públicos, mientras suena un bolero encendido: *nuestro amor de encuentros constantes se perdió para siempre*. Imagen de los dos mirándose al final. Y queda en la pantalla: *qué pequeña es Barcelona cuando usas transporte público*. Firmado: *que B Barcelona*. La gráfica, en calle y periódicos, era un trazo de distancia entre Leo y Marc, entre casa y oficina. El siguiente fue un señor con coleta y panza, vestido de surf, que con su plancha corre por diferentes ambientes y espacios de Barcelona hasta lanzarse al mar, mientras aparece en pantalla *vívela B*. Continuamos la serie con unos muchachos, uno de ellos en silla de ruedas, que fantasean ante un

agujero de obras. El líder sueña: *yo trabajaré en esta empresa de tecnología punta*. La cámara enfoca, después, una muchachita que juega con un aparato último. Sonríe: *sí, pero, trabajarás para mí*. Firma de marca: **B** *tecnología...* En todos, ciudadanos diferentes. No estereotipados. Porque Barcelona es ciudad que gusta de la innovación y la diferencia. Hay una lectura, clara, de ciudad abierta a lo plural sexual, al deporte sin musculitos, a las mujeres...

Quisimos ir un poco más lejos. Son los anuncios en periódicos del chico ante su lavadora o la chica ante su nevera para comunicar pisos para jóvenes, los niños con ojos alucinados y en primer plano de cara inocente que esperan atónitos sus nuevas escuelas, el spot del padre que llama a los abuelos para que cuiden de la niña a quien da de comer mientras su mujer marcha al trabajo, y los abuelos le dicen que por la mañana están en un curso, al mediodía hacen música y por la tarde están en reunión para... Pero que pueden darle el email para que los avise con tiempo. La niña dice: *¿y los abuelos?* El papa, sonriente: *te quieren pero están muy ocupados*. Impreso: *800 propuestas para la gente mayor*. *Estamos muy ocupados* se convirtió en el eslogan de mucha gente mayor. Lo imprimieron en sus camisetas de verano, lo usaban en conversaciones: *¡estamos muy ocupados!* Viven intensamente la ciudad. Y quieren a sus nietos extraordinariamente. Vino la campaña de bibliotecas con muchachas con los codos del jersey rotos y un spot, para mí, memorable: un muchacho alucinado por su chica la mira boquiabierto en el bar y le repite una y otra vez: *eres lo más*. La chica observa. Y le suelta, en primer plano: *¿que quieres decirme con que soy lo más? ¿Que cuando estás conmigo tu corazón late, tu pulso se acelera y deseas que este momento no se termine jamás?* El muchacho asombrado suspira: *lo más*. Y una voz susurra mientras se muestran interiores de bibliotecas con jóvenes: *¡trescientas cincuenta bibliotecas públicas para que jamás te quedes sin palabras!* Puro Shakespeare. Una última –podría seguir y seguir– campaña de marca: por las fiestas de la ciudad, la inundamos con caras de ciudadanos de todas las edades y colores con la **B** pintada en el rostro, en primeros planos. Los ciudadanos lo hacen **B**. Estamos **B**. Son, pues, la marca. En la tele, un spot muestra un padre, con un amigo, que se dirigen a ver al recién nacido. El amigo le dice: *hay muchos, ¿cuál?* El papa le responde: *el que sonríe*. Primer plano: niño con la **B** pintada en la cara, feliz. Primer plano del amigo mirando al padre por primera vez: el también lleva la **B** pintada en la cara, encantado. Queda, en la pantalla, *fans de Barcelona*, después de una

sonrisa cómplice. Y seguimos. En comunicación de marca no se puede parar. Seguimos desde los resultados, desde la creatividad, desde el atrevimiento. Porque comunicar marca es comunicar valor que funda y mantiene ciudad de ciudadanía activa, implicada. Actual y futura. Seguimos comunicando *hagámoslo B* siempre con gente. Jamás con calles desiertas, edificios vacíos... Y va **B**: los resultados son óptimos. Cada campaña se mide. Con precisión. Se evalúa. Sin excusas. Y muestra confianza ciudadana: valor de marca asumido y experimentado.

Campañas, ¿para qué? Para cambiar y acordar un marco mental ciudadano compartido desde el insistente valor de marca. Leed a Lakoff.

Marca desde y para los ciudadanos. Marca propia, diferente o mejor -bien posicionada- con los ciudadanos: para públicos/conjuntos de ciudadanos, pluralísimos. No me siento cómodo con los que constantemente hablan de ciudad como algo compacto, indiferenciado. Menos con los que hablan de usuarios. A mí me gusta trabajar con ciudadanos. Que son gente viva. Plural. Opuestos, en muchas cosas. Gente con expectativas plurales. No son nunca usuarios: son protagonistas primeros. Ni son destinatarios: son cómplices, copartícipes, implicados. Activos. Críticos. Emocionados. Trabajamos con los más posible desde la mutua confianza. ¿Con todos? No: debemos respetar su libertad. Algunos están con la oposición: son ciudadanos pero prefieren otro tipo de ciudad. Los respetamos.

Frente a la marca, desde el principio, estos ciudadanos podemos agruparlos en seis conjuntos. Sugerentísimos para la comunicación con cada conjunto: ¿cómo les presentaremos el valor de marca con su relato de propuestas, la organización municipal relacional, el equipo de gobierno, los retos y los logros...?

- **Despectivos.** Son los ciudadanos que contemplan y valoran todo lo gubernamental municipal, lo público, como un desastre, como algo que se debe, todavía, soportar. A ellos, lo privado, lo empresarial. *¡El mercado, por favor!*

- **Indiferentes.** Los neutros. Los que lo público no les preocupa: todo lo que se hace les parece bien. Pero no va con ellos. Además, la marca de valor del gobierno están seguros que quedará en promesa incumplida, como siempre. *¡Me los conozco!*

- **Ocasionales.** Los que, de vez en cuando, se acuerdan de los servicios públicos. De lo público. De que viven en una ciudad común. Y, cuando se acuerdan, cuando están en los servicios municipales, les van. Les gustan. Les parece que la marca, es la oportuna. Incluso, piensan: *debería tener más presente lo público, debería vivir más la ciudad, una ciudad que no está nada mal y seguramente irá a mejor.*
- **Asociados.** Los que usan siempre los servicios municipales porque son funcionales: funcionan. Tal vez, algunos, con algunas deficiencias, pero van. No conciben la ciudad sin ellos. *¡Funciona! Y están convencidos que la marca propuesta por el equipo de gobierno es la más oportuna: la ciudad será, todavía más, gran espacio para la vida. ¡Esto va!*
- **Cómplices.** Sienten orgullo de la marca y todo lo que representa. La consideran, incluso, un símbolo de orgullo. Viven la marca: les llena de ilusión. Están encantados. *¡Lo público: lo mejor! Para éstos, la marca de gobierno es simbólica: avanzamos hacia la mejor ciudad posible.*
- **Decepcionados.** Son los ocasionales, asociados y cómplices que han sufrido una agresión: han comprobado, repetidas veces -o una vez nuclear- que los servicios municipales no funcionan: no concretizan el valor de marca. Y les pesa. Viven el valor de marca como una tomadura de pelo más. *¡Políticos, gente que va a lo suyo!* Todos los diferentes segmentos se posicionarán, valorarán, interiorizarán la marca de una manera diferente. La valoran no sólo desde la comunicación: desde los servicios. Marcas sí, servicios también. Marca y servicios forman un mismo conjunto. Siempre, siempre y siempre.

Marca y submarcas. La realidad, en muchísimos municipios, es que un conjunto de submarcas departamentales malviven en competencia con la marca de valor para la ciudad. Inaudito: un departamento determinado quiere ser toda la organización. Exageran su submarca para la cultura, el urbanismo, los bomberos, la educación... La marca común, queda enana. Como un acento. De locos. Pero muy real en las grandes organizaciones municipales.

Mi opinión contundente: impedir las. El alcalde no puede hacer excepciones. Y si esto es complicado por cuestiones de tendencias partidarias dentro del equipo de gobierno o por compromisos con la coalición con que se gobierna, las mínimas. Y discretas, siempre junto a la marca y sin guerras de protagonismo, ocultación...

Las submarcas cuando deban tolerarse: características. Toda submarca municipal, departamental, territorial... será siempre

▪**Débil.** Sin valor propio. Sin signo gráfico. Sólo el nombre del distrito territorial o del departamento/organismo autónomo, indicando el servicio que facilita: cultura, urbanismo, sanidad... Olvidémonos de secretarías, subdirección, gerencia... A nadie le interesa cómo un ayuntamiento se organiza internamente. Importa el servicio público: el territorio o la temática.

▪**Interaccionada.** Toda submarca debe formar un ying/yan desequilibrado a favor de la marca. Algunas submarcas aparecen con letras de artistas de cine: apabullantes. Piensan que cuanto más grande, más valoradas, más conocidas. Se equivocan. Todo lo que ensombrece la marca, les perjudica. También optan por un código de imágenes ajeno a la marca. Porque ellos saben más, son diferentes. Impresentable.

▪**Continuada.** Si se decide que en la comunicación aparecen submarcas -una a una-, aparecerán casi siempre. No ahora sí. Después, descanso. Debe decidirse, pues, qué se firma con la marca sólo. Qué con submarca. Y no salirse del guión. Nadie. Los códigos comunicativos deben ser claros, imperativos. Lo digo yo que soy, radicalmente, ácrata. Cuando lo que se comunica es producto de dos o más departamentos internos, sólo aparece la marca: menos es más en comunicación.

El libro de la imagen para la marca. El libro de la imagen corporativa para la marca señala, rotundamente, todo lo referente al uso interno y externo, incluyendo submarcas si las hay. Fija todas las posibilidades: cartas oficiales, carteles, spots televisivos, internet, folletos, comunicación en la calle, tarjetas, web, cooperación con otras organizaciones, redes sociales... Lo hace de una manera sencilla, fácil: de criterio.

El libro/dossier de la imagen corporativa de valor de marca está en la mente y en la práctica de todo el equipo de comunicación municipal. Y es de uso obligatorio para todos los diseñadores, agencias de comunicación... con los que se trabaja. Sin excepción.

No es el libro de la ley de la marca: no necesitamos la ley porque sabemos -todos, todos- que la marca es el corazón de la organización para la ciudad de valor. Sólo sirve para casos de duda y para los nuevos. O para tirárselo a la cabeza a los imbéciles: los que se

consideran el no va más de la creatividad comunicativa municipal y mundial, y se lo montan a su aire. Que el santo patrón municipal nos proteja de todos ellos: diletantes, en el 99'9%. Uno puede ser genial: escuchémoslo. Y modifiquemos.

Ciclo político de la marca en comunicación. En el comportamiento de las marcas para la ciudad se observan dos tipologías propias de los gobiernos públicos.

•**Ciclo normal.** Hacia la mitad del mandato democrático, la marca pierde peso en la ciudad: desacelera. ¿Motivo? Gestionar una ciudad no es un paseo triunfal. Hay obstáculos. Aparecen necesidades nuevas. Hay corrientes de opinión. Los medios de comunicación montan sus noticias espectaculares, mayormente críticas en cuestiones ciudadanas. La oposición aprieta. Lo que se hace no es al gusto de todos... Tranquilidad. Si la marca es honesta, buena, oportuna, si la comunicación es directa, transparente, profesional, óptima, después de pasar el meridiano del mandato de gobierno, la marca sube. Porque los ciudadanos ven resultados claros. Ya no parciales: el valor de marca es vida ciudadana mejor. Y se sitúa en una posición cómoda, institucional. El equipo de gobierno está bien situado para presentarse, pues, a una nueva elección, mostrando resultados de marca: *cumplimos excelentemente y con creces: la ciudad es otra, la impulsada por el valor.* Aquí, inteligencia, talento y tranquilidad escuchante del equipo de comunicación. Diálogo con el equipo de gobierno nervioso. Y algún as en la manga, por si es necesario: sorprender es una actitud muy humana. Y agradecida.

•**Ciclo anormal.** Se empieza con dificultades. Con una marca baja. No valorada. Casi siempre, fruto de un equipo de gobierno que ha ganado, justito, las elecciones, que ha perdido tiempo en pactos complicados... O que no dispone de un estupendo equipo de comunicación: todavía está en que la comunicación se centra en el gabinete de prensa, que el equipo de comunicación es un equipo de oficina más y un poco demasiado liante. O se gobierna una ciudad con un conflicto fuerte, con los medios de comunicación de masas en contra... Sólo hay una opción: equipo de gobierno y de comunicación en acción contundente. Y la marca sube. Y, además, se mantiene. El problema acostumbra a plantearse hacia la mitad, después del meridiano del mandato: o se crece, cosa difícil porque se lleva dos largos años de esfuerzo titánico. O se cae: se nota el cansancio. Aquí, en el impase, se necesita una inyección de energía, de innovación. No

sólo de aguante. No es suficiente con un as en la manga: se necesita el temperamento de los corredores de la maratón. E ideas nuevas y vigorosas desde el valor de marca: salto.

Frecuencia, frecuencia y frecuencia. Tenemos marca, conocemos su ciclo. Hay un elemento tercero, estratégico, imprescindible, para que la marca marque a los ciudadanos, se convierta en marca de ciudad. Valorada. Cómplice. Espléndida. Supe comprendida. Espléndidamente valorada. Querida. Es la frecuencia. Comunicación es más que valor de marca bien presentado, diseño creativo, imágenes coherentes. Comunicación es, hoy también, frecuencia. No lo olvidéis. Sin frecuencia no hay comunicación municipal: presencia en las casas de los ciudadanos, en la ciudad... Constante.

•Llamemos la atención: interrumpamos. Los ciudadanos -si van a un supermercado o centro comercial monstruo, seguro- reciben unos 2.000 impactos comunicativos diarios. De intensidad distinta. Todos los impactos les dicen: *¡téngame presente!* Interrumpen, por un momento, lo que estamos haciendo. Y nos piden atención. Nosotros somos, los del equipo municipio, una de estas 2.000 marcas. Si no estamos aquí, no existimos. Esto comporta llamar la atención con rotundidad: con interrupción cualificada. Brillante. Contundente. Memorable. Detrás de la gran mayoría de este montón de interrupciones hay equipos especializados, recursos... No podemos ser menos: debemos llamar, captar poderosamente, la atención. Si no se fijan en nuestra comunicación, si no interrumpen lo que están haciendo y nos dedican un poco de atención/tiempo, no comunicamos. Aquí, creatividad, diferencia, mensaje de rotunda humanidad desde el valor de marca para la ciudad que queremos mejor, lenguaje ciudadano muy actual, imagen con ciudadanos, atrevimiento... Con recursos ajustados: la plata no lo es todo en comunicación.

•Busquemos espacios no contaminados. Para las ciudades medias -las grandes, también- el correo directo es básico: recibimos cartas/propaganda en el buzón. Aquí podemos ser muy competitivos. El llamado *correo basura* para las empresas puede ser un *correo sugerente* para nuestra comunicación si usamos postales grandes en las que cada mes contamos un servicio o un proyecto, sin sobre. Mi experiencia me confirma que es las mejores comunicaciones si no fallamos ni un mes y las postales no son grandilocuentes: informativas y creativas. Podemos, también, usar espacios públicos de la ciudad. Importantes. Estratégicos. Y los espacios propios en paredes de

autobuses, transporte público en general, centros municipales diversísimos, banderolas en las farolas... Todo muy sorprendente, claro, lleno de ideas para la vida mejor desde el valor de marca: todo comunicando la marca desde hechos. Jamás desde un eslogan, frases bonitas. Y, además, en letra pequeña. Sobre los espacios públicos: poca comunicación y muy buena es más. No los polucionemos.

▪**Listas de públicos objetivos priorizados.** Claro que el correo, los espacios... comporta un salto cualitativo en la mayoría de organizaciones municipales: disponer de informatizadas bases de datos, de conjuntos de públicos objetivos. No siempre vamos a dirigir toda la comunicación a todos los ciudadanos. Es una locura. Y una estupidez: quien siempre comunica con todos, no comunica con nadie. Lo repito. Y repetiré. Todos, algunas veces. Por segmentos, continuamente. Todos es muy impersonal: agita. Por fragmentos llegamos al corazón: convencemos a los ciudadanos de un barrio o un conjunto de barrios/distrito, los ciudadanos con hijos para la escuela pública, los jóvenes para la cultura de la civilidad, la gente mayor que puede usar los transportes públicos con ventajas, los empresarios que disponen de una ventanilla única e informatizada para todos sus trámites municipales... Y, a veces, a todos: la marca en su rotunda convicción para la ciudad con todos y desde todos, presentando la ciudad con vida diferente y en avance, desde sus ciudadanos. Siempre comunicación con gente en acción en la ciudad mejor: la de la marca.

▪**Todo a medio/largo plazo.** La comunicación municipal, para conmover, acercarse, establecer complicidades con los ciudadanos, jamás puede plantearse a corto plazo. Algunos creen que poniendo dos comunicaciones en los grandes periódicos, ya está: hemos logrado cualquier objetivo. No. Quien tal hace, sólo se ha mostrado: se ha dado un gustazo narcisista. Es lo mismo que lanzar las campanas al vuelo por una campaña fantástica o un único spot en la tele. Todo esto es un momento, intenso, de comunicación. Que se diluye en la nada, sin dejar rastro: memoria. No marca. Es aguacero de verano único. No es frecuencia. La lluvia fina y persistente la interioriza.

Ciclo profesional de la comunicación. La comunicación tiene un ciclo medio/largo. Los resultados se empiezan a notar al año de frecuencia. Y coherencia. A los cuatro, exitazo. Y elecciones. Con una ciudad, francamente, mejor. Y unos ciudadanos que han experimentado mejoras en lo que el valor de marca prometía:

cumplimos las expectativas. Con creces. Y estamos listos, después de la campaña electoral, para iniciar un nuevo ciclo.

•**El ciclo.** Siempre, en la frecuencia, andamos repitiendo el mismo ciclo: debemos tener presente, cuando pensamos y construimos una comunicación concreta para ciudadanos concretos, qué pretendemos.

1. Interrupción. *Oigan, somos nosotros, con ustedes y sus/nuestras apuestas de valor para la vida de ciudad, íntima y pública, espléndida.* Siempre: golpe, sorpresa, relámpago, seducción, diferencia, innovación, grito, espasmo, creatividad, promesa, hechos, realidad, atractividad, deseo.

2. Familiarización: *qué gente esta del gobierno, siempre preocupados, siempre son nosotros, siempre con ideas nuevas y oportunas para la ciudad y la vida que queremos, siempre acompañando. Si, esto que dicen, esto que proponen y hacen es fantástico.* Siempre asombro, concordancia, relación, implicación, complicidad, red, entusiasmo, fidelización, servicio impecable, propuesta clara, puertas abiertas. En cada comunicación. Por mísera que nos parezca: todas son importantísimas. O no debemos emitirlas. En la comunicación de un spot, un folleto o la atención de un ciudadano en un servicio, complicidad.

3. Mutua confianza: *forman parte de mi familia, de los míos, los quiero, estoy con ellos.* Es más que familiarización: es cooperación responsable desde la esperanza. Es seguridad. ¡Es creencia en lo público! Hagamos el ciclo fácil. Ameno. Entrañable. Con cero defectos. Mimémoslo. Dedicuémosle lo mejor de todos nosotros: es para los ciudadanos, es para nuestra ciudad. Es, la de confianza, la comunicación de refuerzo, de resultados, de familia.

•**Una vez al mes.** Como mínimo una vez al mes debemos estar en los buzones de los ciudadanos, en los medios de comunicación, en reuniones informativo/deliberantes, en los barrios con la gente... A la vez: múltiplemente. La comunicación es una prioridad del alcalde, del equipo de gobierno, los altos directivos, de todos los trabajadores. Y del equipo de comunicación que la impulsa, propone, aprieta, lidera, prioriza, hace, asegura, jamás decae, siempre comunica: comunicamos. Diferentemente. Y, cada mes, algunos temas claves. Pensados. Meditados. Oportunos. Planificados. Producidos espléndidamente.

•**Estamos en ciudades saturadas.** Lo tenemos claro, ¿no? Pues frecuentemente lo olvidamos. En el fondo, muchísimos ayuntamientos -especialmente los políticos y equipos de gobierno más partidarios-

creen y actúan como si lo suyo, lo que hacen, su marca es única: no están sujetos al huracán de comunicaciones, al gran bazar del seducir, del captar la atención. Se equivocan. Somos una más. Y, frecuentemente, nos enfrentamos a la saturación con lo peor: lloros, quejas, lágrimas, enfados, descalificaciones, desconfianzas... Pura impotencia. Puro desconsuelo merecido.

▪**Desenfadados y radicales.** La comunicación, constantemente, debe presentar la marca para la ciudad de una manera nada encorsetada. Repito con insistencia: basta de calles vacías, equipamientos sin nadie, el gran culto a la arquitectura y al urbanismo gélidos, para revistas de diseño. Un grave error. La comunicación debe optar por presentar situaciones narrativas, fotográficas, en las que la marca ya es vida de ciudadanos, ya es realidad de ciudad. A veces lo hará con un cierto humor. Otras con una radical crudeza, presentando situaciones para lo que no va. Siempre con un toque de ternura. Siempre con contundencia. Siempre con gente. Siempre enamorando. Siempre implicando.

Cada comunicación dice rotundamente. Para lograr multitud de ciudadanos asociados y fans. Mantenerlos. E incrementarlos. Lograrlo es cuestión de proponérselo desde una comunicación que asocie. Cada comunicación, pues, le dice a los ciudadanos, les recuerda

▪**Tenemos una íntima relación.** Frecuente, esperada. Nos conocemos, compartimos proyectos, una visión de la vida, la ciudad y el mundo. Acorde en lo fundamental.

▪**Recorremos juntos un largo camino.** Y fascinante: el de, constantemente, mejorar la ciudad, lograr que cada día más y más ciudadanos progresen en calidad de vida, estar donde la ciudad y sus ciudadanos están en situación más difícil... No es un camino fácil. Ni compatible a la primera: somos muchos. Y la ciudad es, siempre, diferencia. No obstante, vamos a recorrerlo juntos: gobierno/municipio y ciudadanos. La comunicación es información vital, convincente, cooperante. Y, especialmente en el huracán de la gran transformación, la comunicación resitúa, abre caminos, insinúa horizontes públicos, compartidos. Reinventados. Apuesta. Presenta logros.

▪**Establecemos vínculos afectivos.** La razón, la información, es absolutamente necesaria. Pero no sólo. Una ciudad mejor, una ciudadanía con vidas plenas, no se construye y mantiene desde la sola razón. Es, otra vez, como el amor. Necesitamos dosis enormes

de afecto: de emoción, de corazón, de confianza, de cariño, de familiaridad, de diálogo, de sentarnos, de conocernos... que la comunicación facilita y acrecienta enormemente.

▪**Colega profesional.** Cualquier organización asociativa, cualquier empresa ética, cualquier ciudadano es, en comunicación, un colega profesional: alguien indispensable para la ciudad compartida y que queremos. Lo hemos de tratar como compañero de viaje: como un coconstructor, un activista, alguien del gran equipo múltiple para lo público.

▪**Fuente de nuestra reputación.** Cualquier ciudadano que lee, ve, siente, está, usa... nuestras comunicaciones, nuestros servicios, experimenta la marca de valor para la ciudad, debe convertirse en su líder de opinión, convencido, entusiasta. Su boca oreja es nuestra boca/oreja.

▪**Nos jugamos mucho.** No las próximas elecciones, que ya es importante para el equipo de gobierno: nos jugamos el presente y el futuro de la ciudad, la calidad de vida de los ciudadanos, la valoración de la organización municipal como líder, mediador relacional, para lo común. Nos jugamos el prestigio de las instituciones democráticas de proximidad que es cada ayuntamiento. Que es lo máximo. Una ciudad que sufre un parón de cuatro años por impotencia proyectual y comunicativa, por la falta de un valor de marca proactivo, por la ordinariez burocrática de su equipo de gobierno municipal y sus equipos de servicios desmotivados, pierde posibilidades, opciones, frente a otras ciudades. Imperdonable. No grave: obsceno.

▪**Esto.** La ciudad, los ciudadanos, crecen cuando el valor de marca crece. Pierden cuando el valor de marca se paraliza. Comunicamos para sumar, crecer y ganar. Siempre con ímpetu. Siempre emprendedores. Siempre en diálogo.

Todavía y continuará. Algunas notas últimas.

▪**El mundo de las marcas evoluciona.** Rápidamente. Se adaptan, se transforman, siendo las mismas. Porque las necesidades, los gustos, el horizonte de los ciudadanos cambia. Con los tiempos. Hoy, velozmente. De ahí que, incluso, el escudo municipal debemos rediseñarlo. Conservando un aire clásico. Pero rabiosamente actual. No cada cuatro años, claro. Algunos esperan este lifting desde los sesenta, que es cuando el mundo, las ciudades, pegan el gran salto. Y, al mismo tiempo, muchas ciudades esperan disponer de un valor de marca, ya, que las marque democrática y emprendedoramente. Un

valor para la ciudad con orgullo: ¡ésta es nuestra ciudad! Un valor desafiante. Desde el presente para el futuro.

▪**En los tiempos de la gran transformación, terremotos.** En los tiempos del crack del único dios financiero que ha gobernado el mundo de una manera bárbara desde la caída del muro de Berlín, los ciudadanos quieren con urgencia nuevas marcas públicas con intensidad inusitada porque proponen, facilitan, valores humanos primarios, nucleares, fundamentales, éticos, claves, para la vida íntima, en grupo y común. Valores cotidianos. Seguros. Con mensajes sencillos y simples. Presentados con humildad, moderación y sinceridad. Valores que se encarnan en relaciones, servicios y proyectos. En estos terremotos, lo público crecerá en valoración. Si sabemos, los gobiernos con sus ayuntamientos, ofrecer marcas llenas de sentido y espléndidamente comunicadas: para el sentirse y estar conectados con los demás, los otros, los diferentes, los próximos, los ciudadanos. Para estar creativos e innovadores. Marcas públicas para la convivencia ciudadana cotidiana, la relación emocionada, el avance cooperante y la seguridad. Marcas públicas para lo básico y fundamental de la vida de todos los ciudadanos, de toda la ciudad. Marcas públicas, pues, cercanas, con lenguaje de hoy. Que hablen y exciten a la libertad y la solidaridad. O la sensibilidad como valor cívico. Y el respeto a la tierra, el aire y el agua. Conecten con los diferentes. Apuesten por la vida con sentido y no sólo como acumulación. Otra ciudad es posible: la comunicación la presenta e impulsa a conseguirla desde el valor de marca.

▪**Cambios.** No nos quedemos en lo que estamos haciendo. Aunque funcione. Con la comunicación que ya sabemos. Saquémosle jugo. Pero a la vez, repensémosla. Especialmente si es sólo bonita. Si no es radicalmente de valor humano, con valor de ciudad, de gentes. Hay, en la atmósfera, deseo, urgencia de ciudad: de empeño común, de ciudad y mundo mejores, de vida compartida, cooperante, de proyectos cómplices. Con urgencia.

▪**No calcetines.** Pensémosla. Insistamos. Por que la marca, y su estilo de comunicación, no se cambia como los calcetines. Es una apuesta estratégica. Pero como toda estrategia, es abierta: podemos introducir mejoras, reorientaciones... cuando la comunicamos. Y si la comunicación va mal, nos estamos equivocando, cambiemos: como los calcetines en verano. Rápidos. Y a por otros mejores. Más transpirables. Más acordes con los tiempos: con la marca de la ciudad.

▪**Somos observados con lupa.** A las marcas -todas- se les pide calidad, transparencia, facilidades... A la públicas, más. Se les pide -se nos pide- ética inquebrantable. Se nos pide que cumplamos: que no sólo prometamos. Y se nos exige resultados constatables en la vida de la ciudad y su posicionamiento abierto al futuro.

3. Siempre relacionados con los ciudadanos y sus organizaciones asociativas y empresariales.

Comunicarnos comporta relacionarnos. Los óptimos gobiernos/ayuntamientos, en comunicación, hoy somos relacionales: optamos continuamente por estar con los ciudadanos. Es nuestra gran obsesión: pasión. Con una comunicación cada día más no convencional.

La comunicación relacional. Decidamos, fijemos y construyamos nuestra marca. Es la primera decisión operativa para comunicar. Sin marca no hay comunicación: vínculo de confianza. Hay difusión, hoy insuficiente. Pero para comunicar con los ciudadanos, con la pluralidad de los ciudadanos, no es suficiente la comunicación de marca a través de los medios macros de comunicación, correo directo, web... En lo público municipal no es suficiente. Es una parte. Y, seguro, no la más importante. Conozco a alcaldes que con equipos de gobierno cambiantes han estado treinta años al frente de sus organizaciones municipales. En cada votación, además, con más votos de ciudadanos encantados. Su gran secreto, a veces, es la comunicación directa con los ciudadanos. Informal: paseando, visitando, despachos abiertos, reuniones de trabajo intensas, perdiéndose por las organizaciones y las calles de la ciudad. Sin distinciones. Hablando con la gente. Cercanos: informando, convocando, dialogando, conversando, cediendo/no cediendo, pactando, escuchando muy atentamente... siempre. Porque lo que su gobierno propone y hace desde su marca de valor es para lo común. Se han despedido en olor de multitudes. Han logrado transformar sus ciudades. Con los ciudadanos. Y la complicidad, activa, de sus organizaciones asociativas y empresariales. Y no se han marchado más ricos: lo han dejado más queridos. Serán recordados. Ya lo son. Han comunicado, han presentado siempre tan contundentemente claro su valor de gobierno para la ciudad, lo han compartido tanto con los ciudadanos y lo han transformado tan magníficamente en ciudad cotidiana, que forman parte del paisaje humano de su ciudad. Son referencia. No abundan. Es un déficit preocupante. Todos, desde la marca, han potenciado liderazgo relacional: diálogo, diálogo y diálogo para compartir, para

sumar, para cooperar. Algo que es muy propio, característico, de las organizaciones públicas: de las municipales más. Es indispensable la comunicación de proximidad, directa, constante.

Los ciudadanos quieren, exigen, servicios públicos de calidad. Con cero defectos. Quieren una municipalidad de servicios. Algunas, todavía, tienen demasiados servicios con tara y algún servicio bueno. Éstas, lo tienen mal. En todo. En comunicación, también. Pero los ciudadanos, cada día más, quieren, desean, piden, están, por una organización municipal trisex: de marca con servicios, sí. Y relacional, de liderazgo cómplice, más. Y más. Sólo podemos estar aquí. Y en primera línea. La dimensión de liderazgo, de comunicación relacional, de mediación, de implicación, crecerá enormemente, desde ya: es el gran componente de las marcas públicas. Porque los ciudadanos y sus organizaciones quieren formar parte activa de la organización de la ciudad: quieren copensar, coorganizar, cogestionar la ciudad de todos. Que no es cosa, sólo, de políticos y trabajadores. No lo fue nunca.

Demasiados ayuntamientos actúan, todavía, de manera jerárquica, mandona, partidaria, profesional cerrada, distante, burocrática, dejada, administrativista... ¡Socorro! ¿Lo notáis? No uso jamás la expresión administración municipal. Me produce sarpullidos, rechazos psicósomáticos, nauseas... Por esto: donde hay administración hay administrados. Amos y siervos. Espanto. Modos totalitarios. En la organización municipal relacional todo es diferente. Abierto. Receptivo. Interactivo. Otro. Todo es comunicación. Algunos, tontos tecnócratas, creen que esta relación personal puede ser suplida por las redes sociales, por la e-democracia: son un refuerzo. Los ciudadanos quieren el dialogo directo: el tu a tu. Es más ciudad.

▪ **Los ciudadanos piden** un listado de obviedades, tristemente de sentido poco común, en muchísimos equipos de gobierno/ayuntamientos. Lo apunto en esbozo: como flechas.

1. Relación directa entre equipos municipales, ciudadanos y sus organizaciones. Es la más valorada, la que potencia más mutua confianza.

2. Propuestas consensuadas desde la narración del valor de marca con argumentos compartidos para la ciudad/casa común y sus vidas plurales.

3. Consejos ciudadanos como espacios públicos para la información, el debate, el consenso, el pacto, la comunicación, la planificación, la comunicación y la evaluación...

4. Cogestión de servicios, especialmente, con las asociaciones ciudadanas y pequeñas empresas sociales para ciudadanizar la gestión municipal. Esto no es, jamás, privatización. Ojo.

5. Más proa y buenos remos. Más trazo de horizonte de valor, enfoque de la ciudad que, seguro, vamos a compartir y edificar, con más implicación de todos, con más alianzas para lo fundamental. Y buenos servicios, además.

6. No jerarquía partidaria. *Esto lo decidimos nosotros, como partido, porque nos han elegido* suena -y es- hoy caciquismo impresentable, neo feudalismo disfrazado de democracia. Torpe. Ya no. Por suerte. Lo de la democracia sólo representativa no cuela. Al fin.

7. Sí diálogo múltiple: enredo. En los tiempos de la red, ciudadanos y ayuntamiento debemos estar permanentemente enredados. Con premeditación y alevosía. Enredados: qué magnífica divisa de trabajo público, de proximidad, de comunicación constante.

▪ **Tiempos, pues, del CO.** Estamos aquí o estamos prehistóricos.

1. **COMunicación:** en ella estamos.

2. **COMplicidad:** es su sinónimo.

3. **CONfabulación:** es su estrategia.

4. **CONfianza:** es el resultado.

5. **COLaboración:** es su estilo.

▪ **Tiempos de relaciones públicas.** Una expresión, ésta, famosa y con una cierta prevención en los profesionales típicos de la comunicación. Debemos retomarla: lo propio del equipo de gobierno y su organización municipal es relacionarse/comunicarse públicamente con los ciudadanos para el incremento y sostén de lo común, de lo compartido, de lo público, desde la sintonía del valor de marca. A por ello. Decididos. Lanzados. Emprendedores.

Una concepción relacional de la ciudad. La concepción de la municipalidad como relación, como enredo, como comunicación interorganizativa, interactiva con los ciudadanos y para la ciudad, comporta una concepción de la ciudad, frecuentemente, muy diferente a la que está en boga.

▪ **Los ciudadanos.** La ciudad es de los ciudadanos. Con rotundidad. Algunos, con años y años de democracia, todavía no se han enterado. Ni les interesa. Algunos: las organizaciones municipales que continúan concibiéndose como aparatos administrativos, los equipos de gobierno actúan como partidos mandando jerárquica y absolutamente, los trabajadores públicos burocráticos, los propios ciudadanos que se

conciben y quieren vivir como administrados, subvencionados, súbditos... Los ciudadanos -repito, repito y repito- son plurales, diferentes, con intereses contrapuestos. Incluso enfrentados. Son la ciudad. Y son inteligentes. No estar interrelacionados con ellos no es opcional. Quien nos interacciona es la apuesta por el valor de marca.

▪**Sector asociativo cívico.** La ciudad es cosa, después, de las asociaciones que están, día a día, anónimamente casi siempre, facilitando respuestas, creando opinión, movilizándolo, desde necesidades y retos muy concretos y ciudadanos. En cada calle. En cada esquina de la ciudad. Están con conjuntos de ciudadanos con retos, con ciudadanos muy vulnerables. Facilitando servicios. Las asociaciones son ciudadanos que, voluntariamente, desde una marca asociativa, están junto a otros ciudadanos para una vida mejor. Ciudadanos, pues, autorganizados para la vida cívica: cultural, ecológica, saludable, medioambiental, educadora, para el soporte social y la economía justa, para la comunicación compartida y desde todas las voces... Las llamamos, erróneamente, tercer sector: son el primero. Un sector que la organización municipal a veces cuida, otras mira con desconfianza, otras compra con subsidios/subvenciones. Un sector en desarrollo desigual. Clave para una ciudad cohesionada, con los ciudadanos. Debemos relacionarnos intensamente con todas ellas desde el eje/paraguas del valor de marca para, coordinadamente, transformarlo en vida de ciudad.

▪**Otros gobiernos públicos con presencia en la ciudad.** En la ciudad tienen sede otros gobiernos públicos: autonómicos, provinciales estatales, supraestatales... Debemos interrelacionarnos con todos desde nuestro valor de marca para que se sumen. Estén gobernados por el partido que sea: amigo, enemigo o indiferente. Basta de luchas politiqueras entre organizaciones públicas. Los ciudadanos están hartos. La democracia está tocada, manchada, por estas luchas fratricidas vergonzosas.

▪**Sector empresarial ético.** Lo hay. Creciente. Y felizmente. Cada día son más los presidentes, los directores generales, que quieren tener una presencia ética, pública, en la ciudad donde fabrican, donde venden. A partir de colaborar. Y no sólo económicamente. Impliquémoslas desde el valor de marca en estrategias globales. Y en servicios/proyectos concretos. Con otras organizaciones. Invitémoslas, dejemos que aflore y se concrete su relación con la ciudad, con los ciudadanos. No las usemos, sólo, para que nos paguen una campaña de comunicación, un servicio/acto que comunicaremos. Es mísero. Las

empresas éticas quieren más: son ciudadanas. Hagamos una opción preferencial por las pequeñas y medianas empresas de los barrios y la ciudad.

▪**La ciudad, pues, es cosa de cuatro.** Ésta es la dimensión que el equipo de gobierno y toda la organización municipal no sólo debe asumir: debe practicar. Su comunicación, entonces, será otra. Su organización será otra. Su estado de relación será otro. Invertirá ideas, recursos, tiempo, organización... en informar, estar, conectar, implicar a los ciudadanos y sus organizaciones, a otros gobiernos, en las cosas de la ciudad, desde la marca de la ciudad como garante de lo público ciudadano compartido.

Tenemos marca.

Hemos establecido relaciones permanentes desde la marca de valor para otra ciudad con más calidad y futuro.

Estamos bien para estructurar el catálogo de servicios desde la marca y la plural colaboración ciudadana.

4. El catálogo de servicios confirma el valor de marca: somos lo que hacemos, lo que comunicamos.

El catálogo no sólo muestra la marca en acción de servicios: la comunica con entusiasmo, con claridad. Un catálogo que no es solo un listado de servicios óptimos: es una propuesta de experiencias ciudadanas para la vida íntima y pública que los ciudadanos quieren y el gobierno presenta desde el eje del valor de marca...

El catálogo de servicios, instrumento clave para la comunicación.

El catálogo de servicios es otro de los instrumentos básicos, operativos, después de las relaciones directas, para la comunicación con los ciudadanos y sus organizaciones. ¿Cuántos ayuntamientos disponen de uno claro, atractivo, sugerente, fácil de manejar... en las casas de toda la ciudad? La mayoría de los ayuntamientos tienen el catálogo de los servicios municipales que ofrecen a los ciudadanos en la mente de sus directivos, en la memoria anual -los arqueológicos-, en los papeles y la acción de cada uno de sus departamentos. O lo quieren editar, pero jamás están seguros, puede mejorarse, no hay dinero... Muy mal: mayúsculo error público.

▪Somos lo que hacemos: nuestro catálogo. Los ciudadanos valoran el equipo de gobierno, cuando comprenden y valoran el valor de marca, cuando mantienen una interrelación continuada y cuando observan y constatan que las relaciones y la marca se concretan en un conjunto de servicios públicos municipales para la ciudad que queremos, cerca de todos. No somos lo que decimos que somos, los bonitos discursos, las sentidas palabras, las proclamas, las promesas: somos la marca en acción. Somos lo que hacemos: lo que logramos, la calidad de servicios que facilitamos a los ciudadanos desde servicios concretos para todos -pocos- y para conjuntos con necesidades/retos específicos, los más. Somos nuestro catálogo. A por él. El catálogo construye y mantiene, incrementa, la ciudad: la marca en la dirección acordada. El catálogo es la marca en acción: en servicios.

▪Comunicamos esto: nuestra oferta indispensable. El catálogo hace posible la ciudad urbanizada, la ciudad sana, la ciudad educadora, la ciudad cohesionada, la ciudad cultural, la ciudad medio

ambiental, la ciudad económica, la ciudad transitable, la ciudad segura, la ciudad con todos y desde todos. Porque facilita, presenta, cuenta todos los servicios municipales. El catálogo es indispensable, esperado, altamente valorado para la vida de calidad íntima y común. O no. Desilusiona. No podemos permitirnoslo.

▪Debemos estar en su construcción comunicativa. El departamento de comunicación no es Supermán. Felizmente. No puede hacerlo todo. Pero ha de impulsarlo casi todo: hacer que todo comunique en sintonía con la marca y su diseño, en conexión con los ciudadanos. Espléndidamente y constantemente. El catálogo lo construyen, pues, los departamentos desde la marca, su relato y las necesidades/retos ciudadanos, facilitando respuestas oportunas y óptimas de servicios. Pero quien lidera su edición, se ocupa de su vertebración final, su puesta en edición en papel y electrónica, su distribución, es el departamento de comunicación. Y lo hace activamente: estando en el inicio del proceso con vigor y una propuesta comunicativa contundente, asesorando en el proceso de construcción y diseñándolo en su etapa final, comunicativamente. Desde los ciudadanos. Jamás desde dentro. Debemos asegurar que el catálogo es una pieza memorable de la comunicación de marca que llega a las manos de todos los ciudadanos: *jéste es lo que necesitamos para vivir en la ciudad!*

▪Hemos de editarlo con nuestro estilo. Con el estilo con el que editamos y presentamos nuestra -toda- comunicación corporativa: el estilo de marca. Su contenido y su imagen nos definen, muestran por qué somos indispensables: qué somos y proponemos. Hemos de editarlo sin nombres técnicos/oscuros de servicios indescifrables. Sin continuo autobombo de departamentos y subareas. Sin lenguaje interior. Sin jergas y tics profesionales. Sin abreviaciones: pura pornografía dura. Todo pensado, trazado, diseñado, presentado desde los ciudadanos de nuestra ciudad. Que son diferentes. Y desde nuestra marca/gobierno/ayuntamiento, que también lo es. Copiar y mimetismos, no. Debemos cuidar los títulos, la letra, las fotos... Pongamos un esfuerzo especial en el título: debe incluir el valor de marca. Y busquemos un subtítulo emocional.

Manera de confeccionar un buen catálogo: disponer de una colección plural y trabajarlo, desde el diálogo, con el taller de comunicación que ya diseño nuestra marca. Debe ser un catálogo breve: lo ampliaremos en la web, cuya referencia debe destacar enormemente.

•Debe llegar a todas las casas y espacios públicos. En las grandes ciudades eso pide un presupuesto alto: es inversión para ciudad con servicios públicos compartidos. En los pequeños, también debe llegar: lo que no se presenta, lo que no se comunica, expresa rotundamente, no existe. O existe menos. Debe llegar con una carta amable. Implicativa. Provocadora de curiosidad, lectura, valoración y complicidad. Corta. Nada oficialista: mármol. Del alcalde. Que es un ciudadano ahora en el timón de la ciudad. No una autoridad. Sin frases hechas, vacías. Que hable de la vida actual de la ciudad. De la que tenemos. De la que estamos mejorando con el catálogo. Desde la marca. Sin párrafos largos. O, simplemente, una frase a mano. Con una foto de trabajo. No esas fotos para los despachos, copias de las antiguas monarquías hieráticas. Un alcalde trabajando junto a los ciudadanos. Interesándose por la ciudad. Una vez editado lo colgaremos en la web con su lenguaje propio. Primero editémoslo, después colguémoslo. La sola web no funciona, por más que algunos enloquezcan con lo virtual. Debe estar, también, en todos los equipamientos y centros municipales: ¡*tengan!* Visible. Y antes de presentarlo a la prensa debe presentarse al conjunto de los trabajadores públicos: no hacerlo es una falta de respeto.

•Hemos de recordarlo a menudo. En cartas, reuniones, anuncios, en los dípticos que mandaremos sobre servicios puntuales o conjunto de servicios... Tenemos una línea, un proyecto, somos una marca, somos ciudad mejor. Desde nuestro catálogo, más. Y más fácilmente: más adecuadamente para y desde la ciudad de ciudadanos de ahora. Abierta. En evolución.

Elaborado el catálogo llega el momento, en el proceso para la marca, de producir cada uno de sus servicios.

Aquí el protagonismo está en los equipos de línea.

5. Mimemos cada servicio y todas las propuestas relacionales desde una comunicación de marca personalizada.

Aquí estamos francamente bien. Los gobiernos y sus equipos de trabajadores tenemos claro que cada servicio debe adecuarse a cada ciudadano o grupo. Problema: ya no es suficiente el hacerlo bien. Debemos hacerlo con una comunicación interpersonal cuidada para facilitar experiencias de valor de marca.

El momento del servicio: comunicación personalizada. Con el catálogo comunicado, de referencia, ahora el reto está en asegurar que todos y cada uno de los servicios, en todos y cada uno de sus usos, su comunicación de proximidad, de tu a tu -su personalización-, serán excelentes. No serán sólo con cero defectos o conforme a la tan mareada y manoseada calidad total: serán entusiastas. Provocarán confianza en los ciudadanos. *¡Imprescindibles!* Cada servicio está marcado -nos jugamos la marca- por la intensidad de la comunicación relacional que se le mete. De ahí que cada trabajador municipal es, hoy, un comunicador de valor de marca. O es un entorpecedor. Hay, para lograr excelencia, algunas cuestiones comunicativas que debemos asegurar en los servicios. Esbozo algunas.

▪**Cuidemos el local.** El local -cualquier local público- debe manifestar la marca a través de los colores con que está pintado, por ejemplo. Ya no más paredes todas blancas, anémicas, grises de tristeza y ocres de descalabro. La luz es otra cuestión: ¿por qué esta afición por los fluorescentes desangelados, en eterna posguerra, de triunfo de la burocracia? Señalizaciones claras, accesibilidad fácil, muebles adecuados, una pintura de gran tamaño, sillas amables... no son un capricho: todo comunica. Y la primera comunicación, en servicios, es física: los tres primeros segundos, los de ubicación sensorial, marcan. Sitúan. Y algo a tener muy presente: después de la comunicación directa, los equipamientos donde se facilitan los servicios es lo que más y mejor comunica el valor de marca. El equipo de comunicación deberá rediseñarlos. Y velar porque sean puntos de contacto entre ayuntamiento y ciudadanos con alto valor.

▪**Mimemos el proceso de adaptación.** La mayoría de servicios los debemos adaptar/ajustar para ciudadanos diversísimos, con estilos

de vida plurales, con valoraciones de la marca diferentísimas. Y con una percepción de lo que será y aportará el servicio muy personal: son las expectativas. Aquí la organización municipal se juega, servicio a servicio, credibilidad de marca, su fiabilidad: su imprescindibilidad. Aquí entra en escena la capacidad comunicativa de cada trabajador municipal en contacto directo, íntimo, con un ciudadano o con grupos de ciudadanos. El resultado sólo puede ser uno: complicidad, excelencia y mutua confianza. Servicio a servicio, adaptado, personalizado, el equipo de gobierno/ayuntamiento establece una relación de familiaridad, de comunicación, de fidelidad, con los ciudadanos. Esto, en organizaciones municipales grandes, complejas, con servicios de una diversidad tremenda, no es nada fácil. Pide más atención, esfuerzo y la energía de todos.

▪**Conozcamos la satisfacción.** El resultado de una excelente relación entre equipos municipales y ciudadanía a través de los servicios puede constatarse: podemos medirla. Como el amor entre dos: cada uno sabe, experimenta, su peso o ligereza. También su ausencia: el soportarse. Sin más. En espera de otra oportunidad. O listos para el abandono. Los ciudadanos acuden, crean expectativas sobre los servicios públicos municipales a través de la comunicación. Ésta les dice: *es para esto y lo ofrecemos así*. Lo usan. Están: lo comprueban. Y valoran el servicio y el gobierno que cumple su valor de marca.

Cuando el uso del servicio, pues, es igual a la comunicación del servicio, el servicio es satisfactorio. Están conformes. Contentos. Valoran lo público como organización, como marca, y su equipo de gobierno en especial. Lo comentan con tres. Los ayuntamientos con servicios satisfactorios, crecen en complicidad, en fidelización: son marca que marca la ciudad. Cuando el uso del servicio no es igual a la comunicación del servicio, el servicio es insatisfactorio. El ciudadano se siente engañado. Tal vez estafado. Porque la organización municipal no cumple. Tiene fallos. Fuertes, incluso. El ciudadano, si esto se repite, empieza a desconfiar. A dudar de lo público. Se queja. Con razón. Y lo comenta: ¡a cinco! Empieza la debacle de la organización y su gobierno: de la marca. Audible. Especialmente en las próximas elecciones, si no se corrige la desastrosa tendencia. Los ciudadanos se desmarcan. Cuando el uso del servicio, finalmente, es más que lo que promete la comunicación -a saber: supera las expectativas más altas y secretas-, el servicio es líder: es entusiasta. No es un servicio: es una experiencia vital, pública, memorable, de absoluta confianza. El ciudadano está, entonces, encantado con la

organización municipal y su equipo de gobierno. Es fan: fiel y a todas. Es entusiasta, contagioso, de lo público. La marca de gobierno es su primera marca de referencia. Entre equipo de gobierno/ayuntamiento y ciudadanos crece la mutua confianza.

El 75% del entusiasmo, del encanto, radica en cómo el ciudadano percibe/constata que se le ha facilitado el servicio: personalizado. A saber: adaptado En prosa: desde un diálogo comunicativo, relacional, lleno de escucha y amabilidad, de profesionalidad y eficacia, entre trabajador municipal y ciudadano. Aquí es donde la comunicación interna o el disponer de equipos motivados, comunicativos, relacionales, en servicios aparece en toda su carga de profunda responsabilidad. O los equipos de servicios son hipercomunicativos y la valoración es justa o son burocráticos y la valoración es directamente deficiente.

•Toda prestación es comunicación: asesoremos. Quien diseña, produce y facilita el servicio son los departamentos. Pero su comunicación a los ciudadanos es cosa del equipo de producción con el departamento de comunicación municipal. Siempre en coproducción. También es tarea del equipo de comunicación el asesorar para que los departamentos avancen en comunicación integral en servicios: cómo escuchar, cómo innovar en servicios, cómo asegurar cada momento de uso del servicio... Aquí la tarea del departamento debe ser inmensa. Y no lo es, frecuentemente.

•Facilitemos innovación a toda la organización municipal. La organización municipal sólo puede ser radicalmente relacional: comunicativa. Está claro, ¿no? Y creativa. La creatividad y la comunicación mutuamente se necesitan, se alimentan. Se fecundan. Las organizaciones públicas municipales no estamos todavía aquí. Y falta. Muchísimo. En algunos departamentos, tal vez. En algunos fragmentos o periodos de gobierno, más que otros. Las organizaciones municipales son, todavía, demasiado napoleónicas o neoegepcias. En los tiempos digitales: los de la pura comunicación. En los nuevos tiempos.

•Mejora continuada. Lograr servicios óptimos, espléndidamente comunicados, es más fácil en las organizaciones municipales que están en aprendizaje de mejora continuada: superándose. Es una manera de concebirlas, trabajar y compartir.

6. Un equipo para la comunicación innovadora, atrevido y con retos

Toda la comunicación municipal pivota sobre el equipo, el departamento de comunicación. No comunica el organigrama ni las buenas intenciones. Comunica la gente. Gente del departamento. Gente del equipo de gobierno. Gente, toda, de la organización municipal. La comunicación, siempre, es gente con gente.

Un equipo: un departamento. Todo lo que he esbozado, presentado, sólo es posible, factible, si la organización municipal se dota de un equipo de comunicación: de un pequeño pero audaz e inquebrantable departamento de comunicación corporativa. Magnífico. Despierto. Que le encante lograr lo imposible. Voy a describirlo en detalle.

▪**En la frontera de organización/ciudadanos.** Un equipo lleno de ideas. Muy implicado con el equipo de gobierno y la organización, responsable. Con estructuras horizontales: equipo que alinea desde la marca a todos y a todo para que comuniquen. Está entre los mejores equipos de comunicación de la ciudad. Rápido y ágil en las respuestas comunicativas: *burocracia, ¿qué es?* Con los pies siempre fuera de la organización municipal: es donde están los ciudadanos y sus organizaciones, donde se obtienen los resultados de la comunicación. Donde se realiza la marca. De donde siempre se parte. En cualquier comunicación: primero, los otros. Con la cabeza dentro: en la marca, sabiendo en qué gobierno para la ciudad se está y se quiere estar. Sabe, siempre, qué comunicar. Y su nervio es la creatividad: porque sólo comunican las organizaciones municipales que arriesgan, que lo hacen diferente, que no tienen miedo, que entierran todo oficialismo en el museo de la arqueología. Que tienen siempre la nariz en los resultados: *¿cómo nos valoran? ¿Qué sucede? ¿Qué esperan? ¿Qué debemos decir a los ciudadanos, éstos y aquellos, para lograr esto y aquello que la marca propone, impulsa? ¿Lo logramos: por qué sí o no? A medias es no rotundo.* Un equipo sensible: emocionalmente inteligente. O que sabe -y como tal trabaja- que en comunicación lo primero es emocionar: que nos crean. Después ya convenceremos. Un equipo emocional: anda siempre enredado entre los sentimientos ciudadanos. Nada llorón: gestor. Que quien llora no trabaja: se hunde.

Con recursos justos, aunque la comunicación sea cara: las agencias de medios, de diseño, están a precios rabiosos. Demasiado por las nubes. A menudo nos toman el pelo: *¡ah, estos pagan lo que sea, pero siempre tarde!* Sabe gestionar el precio justo. No va de tonto. Un equipo que siempre crea: añade valor de marca en todo/todo lo que se hace y se propone: hará.

Los gobiernos/ayuntamientos han asumido su dimensión económica. Antes sólo funcionaban con la dimensión legislativa. Hoy deben asumir, con tiempo poco, su dimensión comunicativa, relacional. Con la misma vehemencia. Y más. Desde un equipo de comunicación para la marca envidiable.

▪**En la alta dirección.** El equipo, el departamento de comunicación, está en primera línea: junto a la alcaldía. No en la sección fiestas y animación. Aquí la mayoría de gobiernos debe introducir cambios: el departamento de comunicación no es el tinglado de la propaganda electoral, de los socorros cuando las encuestas dicen que la valoración municipal o del alcalde bajan preocupantemente. Entonces aparecen las prisas de algunas campañas bonitas: *hágame esto y de esta manera, que yo soy muy comunicativo y creativo.* El dictado comunicativo no es comunicación: es propaganda partidaria, casi siempre. Y rápido. Para resultados inmediatos. Estos equipos de gobierno confunden el departamento de comunicación con un gabinete de magia. De plis/plas. O, directamente, con una corte de milagros por encargo.

Hoy cualquier organización de gobierno moderna tiene, en su departamento de comunicación, la estrategia base, nuclear, para conectar, directa y cómplicemente, con los ciudadanos. Cada día. Todos los del año. Los cuatro años de gobierno municipal. Y desde el primer día. Porque lo clave en un gobierno, en una organización de servicios públicos municipales, es conectar: organizarse, actuar en red con los ciudadanos a través de la comunicación de marca.

▪**Con método/creatividad: orden/caos.** El equipo de comunicación, el departamento, es profesional: hay un método para comunicar la organización -la comunicación de valor de marca corporativa- y para comunicar los servicios. Un método que usan las organizaciones que en la ciudad y el mundo los ciudadanos quieren. Confían. Un método con variantes. Con toques de genio, con creatividad, que debemos tener presente. Las librerías están llenas de libros sobre la comunicación en las organizaciones. Casi ninguno sobre las organizaciones públicas municipales. Pero, alucine, una gran mayoría

de trabajadores municipales en comunicación no conoce, no lee, bibliografía sobre su profesión. Ni se apunta a la formación eficaz. Van de más o menos: de desastre. De opináticos. Comunicar, como profesión, implica saber equilibrar método racional -el orden de los productos altera la comunicación- y creatividad emocional: atreverse a dar saltos en el vacío para hallar la solución adecuada. Todo óptimo profesional en comunicación pública, todo equipo/departamento es sabio en conjugar orden y caos: proceso y desconcierto. Para equilibrarlo y aprender, viaje, siempre, con una libreta en la que voy apuntando sugerencias diversísimas: es la cantera inagotable de ideas para la comunicación. La recomiendo.

Funciones. Las funciones claves del equipo, del departamento, ¿cuáles son? ¿Con qué instrumentos trabaja? Concreto desde mi experiencia, mis aprendizajes.

•**Funciones claves.** La comunicación no es obra de inspiración: ¡hágase así! Ni es producto de un conjunto de decisiones: ¡chim, pum! La comunicación de la organización municipal funciona, se hace, es eficaz... porque existe un equipo departamental que

1. La propone. Trabaja la comunicación desde y con lo que aquí cuento. O con un método/creatividad parecido. Es el equipo quien hace la propuesta de la marca cuatrienal en su valor y símbolo, quien asegura que las submarcas son coherentes, que el catálogo de servicios es de impacto, que los equipamientos son de marca, que las interrelaciones directas van primero, que internet es para el cada día, que hay campañas espléndidas y altamente valoradas, quien sondea a los ciudadanos sobre valoración, quien asesora para la comunicación constante con el sector asociativo, para la excelencia relacional en cada servicio, quien potencia la comunicación convencional y no convencional... También impulsa la comunicación interna para equipos comunicativos con los ciudadanos.

2. La fija. El equipo de gobierno aprueba en su dirección y grandes líneas estratégicas, el valor de marca y el plan de comunicación municipal. No en los detalles del gusto: frases, colores, tamaños... Algunos equipos de gobierno confunden la aprobación con la decoración de su casa: no tiene nada que ver. Lo bonito o no bonito, el me gusta o no me gusta, no van con la comunicación. Sí que va: ¿qué nos proponemos?, ¿esto logra o no logra lo que nos proponemos? Aprueba lo que es clave. Lo demás es envoltorio: es decisión del equipo de comunicación para la marca.

3. La produce. Los departamentos de comunicación de las organizaciones del mundo –en los ayuntamientos más- están llenos de magníficas ideas, de geniales campañas, de estrategias impecables... no realizadas. La mejor comunicación, la óptima, es la que llega a los ciudadanos. La que se fabrica, produce, se envía, llega, importa, convence y fideliza. La otra no es comunicación: es fantasía. El equipo de comunicación es esta fábrica de comunicación. Sin días festivos. Ni horas bajas. La produce en diálogo, en conexión, con diferentes departamentos, distritos, el equipo de gobierno, los ciudadanos y sus organizaciones. Desde y para el valor de marca y con un estilo. Pero cada comunicación es a medida para lo que se debe comunicar y a quiénes se debe comunicar.

4. La alimenta. Los tiempos maravillosos del equipo están en las largas y maratónicas sesiones del pensar y diseñar el valor clave de la marca y el desarrollo estratégico de la comunicación municipal: el plan de comunicación, en definitiva. Pero aquí, sólo, empieza: el plan se debe producir, materializar y alimentar. Para que no adelgace, no entre en anemia. Ni coja grasa: desajustes en la marca, en el estilo, en la frecuencia. Estos deben ser, también, tiempos exuberantes.

5. La evalúa. Es uno de los grandes temas olvidados: la asignatura pendiente de demasiadas comunicaciones municipales que andan medio bien. Les falta la evaluación: la del punto de arranque: ¿cómo nos ven los ciudadanos, qué piensan, cómo nos perciben? En general. Y por públicos, por segmentos. Y por temas, por servicios. Y la continuada: la de cada campaña, la de cada tres meses, la del año en profundidad... Sin la opinión del otro, de los ciudadanos, de sus organizaciones, la comunicación se queda en difusión, en propaganda, en campanas al viento. Demasiadas veces en post-it que se pega a los servicios para darlos a conocer. Entonces estamos en propaganda, en difusión. Cosa menor. Hoy absolutamente ineficaz.

6. Vela por la comunicación de toda la organización municipal. El equipo, el departamento, es su locomotora. La lidera. Está con todos los que deben comunicar. Con ideas. Y soportes. Implicándose. Y este velar, este estar, lo hace desde la contemporaneidad: innovando, con atrevimiento, con retos, sumando, logrando el sueño de un gobierno mestizo con los ciudadanos, desde la mejor comunicación de marca.

Los instrumentos. Pocos. Grandes discursos, montañas de papeles, pantallas interminables de internet, son sinónimo de dispersión, de comunicación no precisa. No propia. No adecuada. Indico los

instrumentos imprescindibles. Breves. Concisos. Llenos de ideas. Referenciales.

1 Plan de comunicación corporativa. Concreta, para el gobierno municipal con la ciudad lo que aquí cuento, describo, anoto: son las pautas –pocas y contundentes- para confeccionar, personalmente, el plan de comunicación global y estratégico de la corporación, del gobierno/ayuntamiento como organización siempre en contacto relacional con los ciudadanos y sus organizaciones. Más de cincuenta páginas a cuerpo quince, con hojas en horizontal, es una enciclopedia.

El plan de Barcelona lo construimos a partir de una primera gran discusión en el equipo sobre dónde y cómo debíamos actuar a todas, un encargo a un pequeño grupo de trabajadores, el contacto con los creativos de una espléndida agencia de comunicación de la ciudad y unas notas que me dictó mi directivo para que diera forma, definitiva, al plan que aprobó el equipo de gobierno. Tiempos, estos, de creatividad acelerada. Son los que me llenan, me encantan, me hacen sentir vivísimo. He presentado sus puntos clave.

2. Plan de comunicación interna. Debe pensarse y trazarse desde el momento que el equipo de gobierno aprueba el valor de marca, las grandes líneas, su narratividad...¿Qué trabajadores municipales necesitamos para lograr la organización comunicativa de marca que el plan de comunicación corporativa propone? El cómo lograrlo, cómo plantearse, con qué instrumentos, con qué motivación... es el material con que construir el plan de comunicación interna. Máximo veinticinco páginas. Llenos de ideas posibles: serán estilo de organización interna.

Recuerdo que el primer esbozo de plan para Barcelona lo escribí, el 2000 en Antigua, Guatemala, en los descansos de un curso de marketing público para directivos de América Central. El contraste, la distancia y la maravilla del urbanismo y los patios coloniales que albergan cafés insólitos, me ayudó. En comunicación interna, con poquísimas excepciones, andamos fatal. Y peor: nos conformamos. No va.

3. Briefings para la toma de decisiones. Los briefings son ideas condensadas, propuestas creativas, que ayudan a tomar decisiones para definir la gráfica de la marca, el catálogo de servicios, la idea general para el plan de comunicación... Son muletas. Son, sólo, soportes. Como tales deben ser ágiles. Y si no funcionan, a por más.

Diez páginas, con grandes conceptos y sugerencias. Imprescindibles para cualquier encargo a una agencia de comunicación y similares.

4. Toneladas de cariño. Tal cual. Todo el trabajo del equipo de comunicación debe desprender y se debe hacer desde la escucha, los argumentos, el diálogo, la creatividad, la relación cálida, la implicación, lo imposible/ posible... Desde el corazón. Todo lo que es oficialismo mata la vitalidad del equipo.

Equipo 4E: no soso. En síntesis, equipo: no grupo. Y equipo actual. Nada casoso. Nada instalado. Nada autocomplaciente. Un equipo que apueste por algunas **E**.

•**La difErencia.** Sabe crear, montar y comunicar la marca de gobierno para la ciudad con rotundidad propia. Con sabor propio. Con reto propio. Sin más de lo mismo, que es lo de siempre: un bostezo.

•**AtrEvimiento.** Un equipo con trabajadores creativos, muy municipal y muy de los ciudadanos, que apuestan, que no están en la casilla, siempre disparados, siempre en el surf de la última y la mejor comunicación. Siempre un poco provocadores.

•**REsponsabilidad.** Es una de sus divisas: lo que el equipo se propone, lo logra. Sin excusa alguna: les va la vida. No sólo profesional: su autoestima.

•**REsultados.** Jamás están en el equipo: están en la ciudad, en los ciudadanos, en creciente encanto de entusiasmo con lo público, con la organización municipal, con su equipo de gobierno, con su equipo de trabajadores. Están en equipos de trabajadores municipales más comunicativos. En un equipo de gobierno valorado. Están en la marca de valor comprendida, interiorizada, realizada en la vida cotidiana de los ciudadanos.

Comunicación: 4C y 4S. No recuerdo de dónde la adapté. Tiene su qué: su eficacia en comunicación. Con resultados ciudadanos asegurados. Creo que de una agencia alemana.

•**Ciudadanos.** Sin ellos, *apaga y vámonos*. Ni equipo departamental, ni creativos... Son el inicio y el resultado: el principio y el fin. El alfa y la omega.

•**Cultura en red.** A saber, el equipo de comunicación comprende, plantea, produce y hace llegar toda la comunicación enredada: mestizaje con los ciudadanos, mestizaje con la dirección política y los diversos equipos del municipio, mestizaje con los creativos y productores, con los medios de comunicación... El trabajo en

comunicación es desde la complejidad. Y para crear complicidad. En una sesión de formación que montamos con la red de comunicadores municipales les regale una camiseta, roja, en la que a mano, tracé un corazón y, dentro, un eslogan: *¡siempre con!*

▪**Creatividad.** En la jungla actual de la comunicación, que inunda todos los media, toda la atmósfera personal y ciudadana, sólo capta la atención, interrumpe, impacta, la creativa. La diferente. La que está pensada y trazada desde un concepto creativo innovador, con un trazo de belleza otra. Sugerente. Arrebatada. Abrasiva. Como un relámpago en la oscuridad. Creatividad: no alucine, fantasía histérica, novedad por la novedad.

▪**Complicidad.** La creatividad va ligada, en la comunicación pública a la complicidad: relación, intimidad, familiaridad, amistad, entre gobierno y ciudadanos. Y, también -no lo olvidemos jamás- complicidad entre ciudadanos: sentimiento, actitud, manera ética de convivir ciudad. A lo bruto: comunidad de cómplices. En lo público: para lo común. Civismo, pues. Aquí radica la maravilla, la fuerza, la imprescindibilidad, de la comunicación municipal. Que debe desprender cada comunicación. Con contundencia.

▪**Sencillez.** Toda comunicación espléndida es sencilla: directa. Está concebida y producida desde un trazo fácilmente identificable, con rotundidad de sentido. Hay un gesto, hay un signo, hay una palabra que al ciudadano le suena, le parece próxima: el valor de marca. La sencillez es la cualidad primera de la comunicación espléndida, que te acoge. Te sientes en casa. Es un apretón de manos sentido. Esperado.

▪**Singularidad.** O personalización clara. Rotunda. La comunicación de la organización municipal sólo puede crearla, producirla y facilitarla *mi* municipalidad. Es la comunicación de marca: la comunicación que marca: que confiere estilo. Rostro. Rápida y espontánea -automáticamente- identificable. E identificable con gusto: *¡es lo que me gusta, aprecio, quiero, me identifico!*

▪**Seguridad.** Confiere, la comunicación de marca municipal óptima, confianza. No hay en ella exageración absurda, engaño, doble lectura falaz: *¡el equipo de gobierno siempre cumple, siempre hace lo que dice! Y, a veces, no es fácil.* Sin seguridad no hay marca. Hoy, especialmente, en los tiempos del huracán que arrastra tempestades de mensajes, de conceptos, de títulos absolutamente imprescindibles para la vida óptima, engañosos, esto es fundamental. En los tiempos

de los ciudadanos inseguros ante su futuro personal y común, esta singularidad nos identifica como imprescindibles.

•**Siempre.** El gobierno municipal empieza a comunicar el día después de las elecciones, de la toma de posesión. Y no cesa. Siempre con continuidad. Con intensidades diferentes. La comunicación es prioridad del equipo de gobierno y de toda la organización municipal. Porque asegura, traza, intensifica la relación directa, espléndida, entre gobierno y equipos de la organización con ciudadanos: crea ciudad y la mantiene emprendedora desde la comunicación, en la manera que propone la marca para los próximos cuatro años. Que son ya.

•**Entusiasmo.** Es el resultado: los ciudadanos plurales, diferentes, todos encantados, todos notando, sintiendo, que el gobierno municipal es garante y líder, mediador, para la casa común de la ciudad, que acoge a todos, que se construye y sostiene desde todos. Siempre comunicada. Siempre segura. Siempre propia, original. Siempre fácil. Siempre cómplice. Siempre creando presente y futuro cualificado desde el valor de marca. Siempre en red. Siempre ciudad de ciudadanos. En progreso sostenible.

El leitmotiv. Mi jefe político, el directivo del departamento de comunicación corporativa del Ayuntamiento de Barcelona, dice, repite, insiste en algo nuclear: *hemos de contar, contundentemente, que estamos mejorando la ciudad. Es nuestra responsabilidad absoluta. Aunque no tengamos los recursos suficientes. Montadlo sorprendentemente. ¡¡¡Hagámoslo B!!!* Insiste, en este mensaje, repetidamente. En las reuniones del equipo amplio, de la red de todos los que nos dedicamos a comunicar en la organización municipal. Lo suelta en sesiones de trabajo con el equipo directivo. Es el leitmotiv del departamento. Nunca hay excusa alguna, válida, para no comunicar, para comunicar torpemente. Para no dar el do de pecho en comunicación. Nunca podemos apearnos de nuestra profesionalidad. De nuestra obsesión. No es cuestión de dinero. Es cuestión de equipo. Del que aprender y al que aportar.

Espero que a lo largo del texto haya sabido contarlo.

Y, ojalá, comunicároslo con la pasión de mis treinta y dos años de trabajador para la ciudad que un día soñamos desde un valor de marca y construimos desde un equipo de equipos intercomunicado.