

# MARCA ANTIGRÁFIL: MI ESTILO

## **Ciudades que se vigorizan desde el desorden**

### ***Audacia, acción y no miedo al fracaso***

Cuando más necesitamos gobiernos audaces en nuestras ciudades para rediseñarlas en la onda larga del desorden que atravesamos por la gran crisis sistémica –económica, ecológica, política, social...-, constatamos que la inmensa mayoría de gobiernos están cagados de miedo, son corruptos irrecuperables, están teledirigidos por el macabro sector financiero o rinden vasallaje perpetuo a las estrategias del impresentable partido de turno. Vamos mal.

Y sin embargo...

Las ciudades – nuestra ciudad – deben ser reimaginadas con urgencia porque los avatares de inestabilidad que comporta la actual gran transformación las fragilizan: dañan la calidad de vida de los ciudadanos, la propia estructura de la ciudad y empobrecen injustamente a más y más ciudadanos.

Es hora de volver a confiar, antes que en los gobiernos, en los ciudadanos y el plural sector civil de sus asociaciones proactivas: debemos recuperar la democracia que hemos delegado, en demasía y muy cómoda e irresponsablemente, en los gobiernos. Estamos en los tiempos del codecidir lo común. De la democracia como sistema de vida cotidiana compartida, que es más y es mejor que la democracia solo como estilo para elegir un gobierno. Ya hay experiencias interesantes en gobiernos municipales de Barcelona, Madrid, Santiago de Compostela o Cádiz y en Guadalajara, en México...

Tiempos fascinantes.

Para esta tarea conjunta – el rediseño de lo común – me ha impactado *Antifrágil, las cosas que se benefician del desorden*, de Nassim Nicholas Taleb, el autor del imprescindible *El Cisne Negro*. Daniel Kahneman, premio Nobel, *su lectura*, afirma, *ha cambiado mi forma de ver cómo funciona el mundo*. Y el *The Times* opina que *presenta una forma de pensar con gran calidad*. Estoy con ellos: la lectura pausada y apasionada de *Antifrágil*, frente al Mediterráneo en un verano que quería plácido y reflexivo, ha cambiado mi forma de ver cómo debe plantearse el rediseño de las ciudades en este presente vulnerable desde una realidad en desorden, pero cuajada de oportunidades.

Presento mis notas de lectura.

En el libro las ciudades salen pocas veces. Y cuando el autor apuesta por ellas, lo hace desde los ejemplos que más quiero: las ciudades/estado tardomedievales y renacentistas, autónomas y a menudo con ligas/redes entre ellas. O apuesta por países en los que la red de las ciudades va antes que la jerarquía del vetusto estado nacional. Si todo el libro me entusiasma – hay algún capítulo matemático para mí incomprensible – la apuesta por las ciudades como puntos de una red democrática de lo común antifrágil me parece clave. Me engancha. Y me confirma que lo que vengo defendiendo – sin demasiado éxito – durante años es futuro.

Las notas suponen una ruptura con mis aportaciones anteriores sobre la idea y la gestión de la marca de la ciudad. Hasta este verano – y después de un año largo de vacilaciones – he centrado el posicionamiento de marca en el equipo de gobierno porque así lo viví en Barcelona y lo he constatado en ciudades

que han logrado una marca referencial significativa como Bilbao, Medellín o Curitiba. Hoy estoy convencido que son una excepción: sus gobiernos municipales fueron un milagro dentro de la mediocridad de los gobiernos municipales de España y Latinoamérica.

Me duele escribirlo: la inmensa mayoría de gobiernos municipales fracasaron en el rediseño de sus ciudades, continúan fracasando y fracasarán. Porque no creen en la ciudad y sus posibilidades. Les importa el poder y el usar la alcaldía como peldaño para llegar a diputados, presidentes provinciales o jefes de gobierno. También les va usar su cargo para después tener otro todavía mejor remunerado en alguna empresa. Demasiados aprovechan sus años de gobierno municipal para meter mano en la caja pública o hacer favores a sus amigos y conocidos. Estos son unos putos delincuentes.

Sé que el rediseño de la ciudad – estamos felizmente en democracia, aunque muy debilitada por la preponderancia de lo público/partidario y el atontamiento mayúsculo de demasiados ciudadanos – sólo es posible si el gobierno asume y lidera un proyecto consensuado y audaz. Un proyecto que, cada día estoy más convencido, deben empujar los ciudadanos y sus redes organizativas cívicas, desde abajo. Y desde el diálogo, con contundencia, cuando el gobierno se hace el idiota. Si lo es mucho deben imponer el rediseño: la democracia para lo común aborrece las jerarquías absolutas. ¿Cómo? Presentándose en las elecciones desde agrupaciones cívicas, tal vez en coalición con pequeños partidos muy pro ciudadanos. Las ciudades anotadas han optado por ellas después de demasiados años de gobiernos partidarios insolentes e impotentes.

Si me he vuelto casi definitivamente ateo frente a los gobiernos municipales, ha crecido mi confianza en los movimientos de los ciudadanos que desde las plazas y desde las redes sociales no solo piden otra manera de gobernar las ciudades o los países: lo consiguen, reinventando la democracia, que ya no será más representativa, porque es el equivalente de opresiva.

Que la lectura de estas notas os despierte.

A mí me recargaron las pilas.

**Debemos optar por el fuego** y el viento frente a lo incierto.

No queremos vivir en la incertidumbre del ir tirando.

**Para ello vamos a desafiar** y a conquistar lo oculto, lo opaco, lo inexplicable que ya está en la ciudad como futuro. Liquidando todo lo innecesario y burocrático, lo inadecuado, que la gran crisis ventila: lo diferente amanece desde esta volatilidad, el azar se abre, el desorden consubstancial y los estersores múltiples son ahora desafíos.

**Es hora de la aventura**, el riesgo y la incertidumbre.

**Las ciudades, las ideas, la cultura**, los sistemas democráticos, las empresas inquietas, lo civil, la evolución/revolución... tienen ahora una inmensa gran oportunidad de transformación.

**Si dejamos de ser frágiles** entenderemos lo que está sucediendo, no evitaremos la variabilidad y aceptaremos el error... Entendámonos, pues, como organismos vivos.

**Debemos convertirse** en antifrágiles: optemos por lo aleatorio, lo incierto, los errores por correr riesgos, para afrontar lo desconocido, meterse en el huracán, actuando decididamente. Actuar es lo primero.

**No podemos ser frágiles y antifrágiles:** la fragilidad nos paraliza y destruye. La antifragilidad nos salva: nos fortalece para estar y avanzar.

**La antifragilidad tiene sus reglas:** no le va la toma de decisiones predictivas cerradas porque está reñida con el afrontar la incertidumbre o la opacidad en la política.

**Actuemos aquí,** en lo antifrágil, para beneficiarnos, para salir todos ganando.

**Estamos mal porque todo lo hemos pensado,** diseñado y hecho desde arriba y desde unos pocos, muchos torpes e inadecuados, buscando su sólo beneficio personal inmediato: es la tragedia de la modernidad mediocre. Han perjudicado a la multitud: a los ciudadanos.

**Casi han conseguido borrar** y hacer imposible lo que surge de abajo, es horizontal y colaborativo, con su desorden y estrés. No lo consiguieron del todo. Felizmente. Más: está creciendo como una marea imparable otras maneras de pensar y hacer. Desde aquí construiremos lo antifrágil: la ciudad, la vida y el mundo, siempre innovando que queremos. Y está todavía en brumas o en el claroscuro. Pero está. Y gana terreno. Luce entre escombros.

**Lo de abajo toma forma** porque cada uno, cooperante y diferentemente, se implica personalmente: se la juega él, no la institución, la empresa, el gobierno, la asociación. Se la juega con autorresponsabilidad abierta: colaborativa.

**Terminaron todos los amos,** toda dominación, el infierno de las desigualdades, de los descartables. Porque estamos hartos del dictado de los mercados financieros o a la casta corrupta de los partidos políticos: los ciudadanos, en multitud, están gritando basta. Y esta vez va en serio. Lo

diferente antifrágil solo empieza y va para largo. Se resistirán con malas artes.

**Toda la concepción de la vida**, de la ciudad y el mundo lineal, de arriba abajo, jerárquica, burocrática, al servicio de unos pocos neofeudales económicos y su corte de políticos imbéciles, se está derrumbando por sus excesos bárbaros. Unos lo proclaman suscitadamente en las plazas de la ciudad: *así, no*. Estamos en un nuevo ciclo porque ha aprecido – y no por azar – un suceso raro: los ciudadanos se sienten humillados. Y han tomado las plazas y las redes sociales, dos instrumentos públicos claves.

**Queremos saber qué podemos hacer diferentemente:** los movimientos sociales van a provocar reacciones incontroladas en las mentalidades, en los comportamientos de los ciudadanos y sus organizaciones públicas civiles, en los grupos para la acción, para sucesos de gran calado que avancen otro mediodía para la vida compartida, provocando encuentros, profundizando crisis, transformando los estersores en positividad. Urge una regeneración de lo ciudadano, de la ciudad pública en democracia. Van a ser *inmisericordes*: queremos otras ciudades para otra vida y otro mundo.

## **Una actitud indispensable**

**Abstengámonos de reuniones** para la nada o el más de lo mismo.

**Potenciemos curiosidad** e interés por lo desconocido: *¡existe!*

**No esperemos un manual** de reglas para la regeneración.

**Optemos por lo dionisiaco:** basta de rigidez academicista/económica de lo eficiente y lo eficaz, con grandes efectos devastadores entre los ciudadanos: empobrecimiento, educación castradora, paro estructural, medicina en manos de las feroces farmacéuticas, ciudadanos acallados en las democracias...

**No arreglemos constantemente** lo que no va: intervencionismo estúpido. Cambiémoslo.

**Seamos de la tribu de los riesgosos:** no de la de los perezosos y pétreos.

**Seamos** simples.

**Menos es más** continúa siendo lo más efectivo para enfrentarse a una ciudad y un mundo complejos, a cuestiones y situaciones que no entendemos.

**La ignorancia** se supera.

**Los sistemas caducos,** no colaborativos, no pueden influirnos: vamos a por ellos.

**Lo sencillo se implementa antes:** consigue mejores resultados.

**No busquemos la perfecta perfección:** busquemos lo conveniente.

**Cerremos las orejas** y las mentes a los muy honorables y entretenidos miembros de todas las academias políticas, económicas y culturales: todos están disecados.

**Seamos profesionales prácticos:** hagamos realmente algo.

**Tomemos decisiones para la ciudad** y la vida en la opacidad de condiciones, en la incertidumbre, la probabilidad, el azar, el desorden, lo aleatorio y complejo: no les tengamos miedo.

**Siempre es importante** la autenticidad y la sinceridad en todo lo que se propone y hace.

**Las propuestas deben salir de la propia ciudad**, de los ciudadanos todos, tan diferentes: de sus retos actuales y para su futuro que debemos descubrir y por el que debemos optar. La realidad, pues, es primero.

**Y después, las ideas**, especialmente las que llevamos tiempo incubando: seguro que han surgido de la propia ciudad presente, pasada y futura.

**Los que trabajamos**, tan plurales, en la construcción, el sostenimiento y la reinención de la ciudad ejercemos una extraña profesión en la que la ética ocupa el corazón y lo invade todo. Debemos trabajar juntos. Fiándonos unos de otros. Siempre con los pies en las plazas públicas y los ojos mirando las redes sociales y el futuro, que no está ante el ordenador. Siento no complacer a muchos paralizados ante la pantalla.

**No pidamos credenciales** para trabajar en la reconversión de la ciudad: acostumbran a ser de poco fiar y muy engominadas.

**Optemos** por los honrados, afectuosos, creativos inmensos, confiados, abiertos, dispuestos al trabajo en equipo, apasionados. Con muchas y muchas mujeres y jóvenes.

**Seamos de los que hagamos cosas**, no de los que las vociferan para después no hacerlas. Aunque algunas nos cueste explicarlas. Esforcémonos más-

**Seamos preferentemente artesanales**: los errores son pequeños y en todo está el perfume de lo colaborativo y creativo. La pregunta imprescindible: *¿cómo lo haremos?*

**La reinención de la ciudad** surge del actual y fértil desorden de la gran transformación. Quedarnos en esta inestabilidad, tranquilos, afecta la ciudad: la fragiliza.



**Abordemos los errores pequeños** y benignos en el ensayo/error que constituye el actual sistema de trabajo para la ciudad otra. No seamos jamás grandilocuentes.

**Dejemos que los sucesos nuevos** nos modifiquen: ninguna defensa, ningún plan cerrado. Pongamos alma, virtud, emprendimiento y opciones a la larga.

**Seamos fans** de Jane Jacobs: marcó el camino.

## **Primero constelación de sugerencias**

**Una ciudad será antifrágil**, sacará provecho compartido de la vulnerabilidad y el desocnierto, si los ciudadanos enfrentan la situación difícil y reaccionan sin nostalgias, entrando en acción conjunta, con coraje intelectual que potencie a los más débiles: nadie excluido.

**No nos dejemos engañar** por la superficialidad de las cosas, por el embalaje: miremos más profundamente y nos daremos cuenta que en lo desdibujado, lo difícil y controvertido están las fortalezas de la ciudad presente y futura. En lo que estresa a las ciudades, lo que las tensa y desconcierta, están opciones evidentes.

**Actuemos en este desconicerto** con un exceso de energía: *¡lo llamamos innovación!* La innovación, en la ciudad, jamás parte de situaciones cómodas, seguras, predecibles: la inventiva surge de la necesidad y lo brumoso.

Muchas ciudades llegan a su fragilidad alarmante, precisamente, por años de conformismo y mirar a otra parte mientras su estructura común ya olía a podrido.

**En otras**, la abundancia económica de las últimas décadas las ha idiotizado.

**Las innovaciones en la ciudad** siempre surgen de cantidades extras de motivación, de fuerza de voluntad, de los contratiempos: lo viví en el milagro del primer diseño de Barcelona.

**Excedámonos**, pues. Marco Aurelio, hombre de acción, lo tenía muy claro: *el fuego se alimenta de los obstáculos*.

**La intensidad** es la madre de toda invención ciudadana.

**La notariadad** o la ciudad espléndida y otramente posicionada es el resultado constatable.

**Arriesgémonos** para ello sin red. Asumamos espléndidos riesgos: cambiemos la ciudad con los ciudadanos y una vigorosa mutua confianza renacerá exuberante.

**Dejemos que la forma de la ciudad** en construcción, más ética, más con los ciudadanos diferentes, nos seduzca.

**Toda ciudad que no avanza**, envejece mal: toda ciudad que no está en proceso de renivención, en estos tiempos complicados, se mineraliza o momifica.

**Uno de los puntos para la revitalización** es la información que está en toda la ciudad, especialmente en los lugares que no miramos y no estamos por comodidad personal/organizativa. Debemos estar en los lugares opacos: hay información privilegiada.

**También facilitan mucha información** los errores. Y hoy la información áurea está en las plazas de la ciudad y en las redes: información ciudadana directa y de primer nivel inquietante.

**Debemos acostumbrarnos a trabajar** en un desequilibrio permanente: a demasiadas ciudades les costará porque sus gobiernos, asociaciones civiles y empresas tienen el culo de hierro y la mente oxidada.

**Quienes pretendan eliminar la volatilidad**, la variación, el caos y el azar, el desorden de la ciudad actual... deben emigrar al campo. Y allí también los alcanzará.

**Muy especialmente** deben dejar – o debemos echarlos con patadas amables – los espacios de direccionalidad pública, motivacional y gestora o intercomunicativa. Son tontos fatuos por decisión propia. Muchos con manos largas.

**Algo es patente:** la ciudad y sus ciudadanos no son una lavadora con respuestas mecánicas simplificadas o un manual muy detallado de instrucciones. Si alguien lo piensa todavía es que además de tonto es un mecanicista estúpido.

**La supresión**, insisto e insistiré, sistemática de la incertidumbre y la aleatoriedad en las cuestiones de la ciudad, el intento de hacer previsibles las cosas hasta el más mínimo de talle, fue. Y no regresará.

**Los guiones detalladísimos**, cómodos y eficientes, no funcionan ni en el turismo experiencial: castran. Las pautas a seguir a pie juntillas se han esfumado: la gestión por objetivos fijos está en el museo arqueológico. No lo siento.

**La ciudad es vida con ideas:** no es ni será una máquina, un ordenador abierto, como algunos sugieren en su delirio de tecnología neoimperial. La vida es, en lo hondo, aleatoriedad y desorden estimulantes.

**No seamos jamás aburridos:** la ciudad insípida, sin sal, gris, con proyectos exactísimos y planes planificadísimos por mentes planchadas, causa estrés crónico.

**La ciudad hiperplanificada**, lineal, lo reduce todo a perjudicial o favorable: los matices, la pluralidad, quedan abolidas. Esto no es un error: ¡es de terror!

**Olvidan que la crisis** en la que estamos no encaja en esta dualidad de blanco y negro: la ciudad es un organismo vivo que reacciona y se reinventa gracias al azar, los estersores, la incertidumbre, el desorden, las diferencias: mejora desde ellos su capacidad de adaptación multicolor.

**La ciudad es diversidad para lo común:** es un organismo plural, siempre en transoformación: cuando más vitalidad, más alteraciones desde estas diferencias, más posibilidades de mutaciones para trazar futuro en la diversidad del imprescindible espacio común.

**¿Dudas?** Aprendamos de otras ciudades, de sus errores y fracasos. Comprendamos las que son ciudades para la vida.

**¿Hemos intentado reinventar la ciudad** muchas veces y a menudo no lo hemos logrado? Analicemos los errores. Comprendámoslos. Aprendamos. Y pongámonos otra vez en marcha. Diferentemente. Sin mirar atrás.

**Y en esta nueva y diferente reinvención** aparquemos a todos los que impidieron, con excusas magníficamente inútiles y autojustificantes, avanzar. Con impotentes no hacemos nada.

**Seguro que pretendían una ciudad** que perjudicara a los débiles y consolidara a los establecidos: esta vez, no. Los débiles son los primeros.

**Los débiles siempre primero** en el marco de la interdependencia y la complejidad: polifonía. No pongamos al frente del equipo para la reinvención de la ciudad a un gerente con mentalidad de contable: nunca corren ni permiten correr riesgos.

## **Segunda constelación de sugerencias**

**Las ciudades son demasiado iguales:** enfrentarse al desorden provocado por la gran transformación facilita la oportunidad de la imprescindible diferencia innovadora.

**La uniformidad es enemiga** del azar y los arreglos empeoran las cosas porque son conservadores en tiempos de cambios radicales.

**Nada mejor para la reinvención** que escuchar a los múltiples estertores que la afectan, atacan, desequilibran, destruyen: en ellos hay la información para afrontar futuro. Son agentes para oportunidades otras.

**Busquemos y apoyémonos** en estas oportunidades. Desde ellas debemos reinventar la ciudad, no desde una utopía enloquecida. Juntémoslas en un puzle complejo: la ciudad se nos dibujará, nos marcará el camino a seguir.

**La marca de la ciudad**, en los tiempos frágiles del desorden volátil, se construye desde aquí: desde las oportunidades que los estertores nos facilitan. No desde una gran idea abstracta elaborada por una agencia de comunicación empresarial o por un comité de sabios encerrados en sus despachos. Si son de un partido político alfa la marca será extractiva: sólo para el provecho de unos poquísimos. ¡Socorro!

**Estas variaciones de abajo a arriba**, nada burocráticas, nada decididas desde cuestiones abstractas o teóricas, son el fundamento de la nueva marca antifrágil para la ciudad que sabe navegar por los tiempos de las transformaciones desde el desorden y las crisis que se convierten en combustible, en energía: fuego y viento.

**Muchas de estas transformaciones serán pequeñas:** lo pequeño es hermoso porque como agregado, como conjunto de unidades pequeñas, es antifrágil: empuja crecimiento plural. Los tiempos de lo grande y más grande, cayeron.

**En todo este proceso de trabajo** no tengamos miedo al ruido ni pretendamos controlarlo: dejemos que siga su curso natural mientras nosotros estamos extrayendo de él información, opciones y propuestas para resultados.

**En todo este proceso, también,** impliquemos a los propios ciudadanos: su pluralidad de voces mayormente es dedecafónica, pero desde el diálogo se llega a un acuerdo final polifónico que dará estabilidad a lo optado.

**En todo este proceso siempre,** además, agitación y libertad: una paz impuesta lo corrompe porque estamos optando, proponiendo y construyendo ciudad desde distintas variaciones autónomas para la ciudad común.

**Claridad, sí:** uniformidad constante abstracta, jamás porque arruina las unidades interdependientes, pequeñas, emprendedoras.

**Deberíamos aceptar** que un poco de confusión estabiliza la ciudad, algo que los gobiernos detestan, las asociaciones prefieren oír en la distancia y a las empresas les pone de los nervios.

**El ruido hace que las vulnerabilidades** ocultas – tantas actualmente en las ciudades – emerjan. Es sano.

**En las Españas** de las largas décadas de democracia municipal, con gobiernos que han creído en el rediseño de las ciudades, francamente muy buenas, la actual crisis las coloca en una situación de desconcierto: deben asumir que estamos en otro ciclo y que el pasado no regresará. Deben

afrontar su segundo rediseño, que no es ni será igual que el primero. Será antifrágil o no será. El primero fue de plan estratégico racional.

**Estas ciudades, marcas blancas,** están atascadas: necesitan la aleatoriedad actual, la incertidumbre de la crisis.

**La ciudad que actualmente** no se rediseñe desde el caos en los tiempos vulnerables acumulará riesgos: puede estallar con violencias. Lo peor para cualquier ciudad.

**En Latinoamérica** la situación es diferente: creo que las ciudades, en su mayoría, no han optado ni por su primero reinención a causa de la interminable sucesión de gobiernos corruptos: los indignados los sacarán por las orejas de sus madrigueras tapizadas con dólares robados. ¿Los juzgarán? Lo dudo. Ahora lo tienen peor: ahora deben afrontar los problemas no abordados. ¡Buena suerte! No pueden perder, también, esta segunda oportunidad o se fragilizarán muy peligrosamente. Confío en ellas.

**Tanto en las Españas como en Latinoamérica,** a pesar de las diferencias, los gobiernos municipales deben, en este segundo rediseño desde las opciones que los facilita la vulnerabilidad o el desorden, dejar de ser supermamás públicas que lo intelectualizan todo, lo centralizan todo, lo controlan todo, hacen lo mismo siempre, todo lo supeditan al partido y a los medios de comunicación, lo uniformizan todo, quieren intervenir en todo, están siempre junto a los bancos... y no hacen lo imprescindible: estar junto a los ciudadanos en los tiempos de la gran crisis buscando soluciones en la vulnerabilidad. Son, estos, equipos de gobierno formados por políticos que sólo les preocupa su carrera y la reelección. El azar, a las supermamás públicas,

les inquieta. El desorden les horroriza. Lo improbable les da repelús.

**Estas supermamás** no toman las decisiones para la acción que la ciudad ahora necesita: la concentración en el poder las ciega. A menudo hacen demasiado en lo que es superfluo y nada en lo que es urgente. Ya son dañinas. Andan escasas de inteligencia. Su tiempo terminó.

**Si dejan de ser supermamás** y están en lo cotidiano complejo y alocado de la ciudad y sus huracanes, podrán filtrar información que les baje del pedestal y les facilite asumir el gusto por estar en opciones con riesgos controlados para resultados ciertos y otros.

**¿Qué detectarían?** ¡Señales! La señal surge del ruido de la gran crisis. Es un relámpago que indica, en la noche oscura, trazos a seguir. Si ruido es información, la señal lo es en alto grado. El ruido pista. La señal despierta y encamina.

**Entre las señales**, optemos decididamente por las que apuntan a grandes cambios de rumbo, de posicionamiento de la ciudad, que facilitarán vida mejor a los ciudadanos todos. Son las señales vitales.

**Las señales importantes** siempre encuentran una forma de llegar a los emprendedores públicos gubernamentales o civiles. Pero hay que estar dispuestos, abiertos, a recibirlas.

**Lo mediático** y lo anecdótico no emite señales: peor, quieren convencernos que desde ellos comprenderemos la ciudad y el mundo.

**Las señales, hoy, están en las plazas de la ciudad**, inundadas por ciudadanos disconformes, increpantes y propositivos: están en los movimientos sociales y sus redes



virtuales. Están en el movimiento para una economía colaborativa. Muchos se resisten a comprenderlo: fueron.

**Las ciudades no piden arreglos:** exigen transformaciones radicales a la media-larga. Exigen que, a grandes males detectados, grandes remedios con audacia.

## **Tercera constelación de sugerencias**

**Las opciones nunca son lineales.** Una óptima manera para, en el ruido del desorden, detectar señales para convertirlas en opciones de posicionamiento otro de la ciudad: transformar el miedo en atrevimiento, lo inquietante en información, el error en innovación y el deseo en acción. Desde aquí, ¡buena suerte!

**Acción, acción y acción.** Para ganar más de lo que podemos perder. Para reducir lo desfavorable y aumentar lo propicio para la ciudad y sus ciudadanos.

**Una regla:** reduzcamos lo desfavorable antes de aumentar lo favorable. Porque lo desfavorable enferma la ciudad.

**Algunos insensatos creen** que para la reinención del posicionamiento de la ciudad en estos tiempos inciertos, lo importante es crecer a cualquier precio y dirección: se comportan como conductores adolescentes borrachos de velocidad.

**En las áreas de servicios básicos** actuemos seguros, con pies firmes, pero sin rutinas. En los servicios y proyectos nuevos, fruto del vendaval *in misericordie* de la crisis, asumamos muchos riesgos pequeños. Avancemos desde este equilibrio inestable.

**Todo centrado,** ordenado, medido, no va. Solo es ciudad obsoleta. Debemos espabilarnos.

**Si no espabilamos no entraremos** en lo impenetrable actual que la crisis nos regala, a menudo con mucho dolor: la crisis será larga porque estamos en un cambio de civilización. Y complicada. Descifrar lo improbable y convertirlo en opciones de futuro: desde su observación surge la creatividad audaz.

**La actitud para el rediseño** sólo puede ser esta: modificar los objetivos a medida que obtengamos nueva información sobre lo que no va y lo que debería ir pero todavía está opaco.

**Esto nos facilita opciones** que nos benefician del lado positivo de toda incertidumbre.

**¿Qué ciudadanos, gobiernos, asociaciones...** son capaces de tal cosa? Los que están dispuestos a asumir riesgos desde el ensayo y error, sin sentir vergüenza por los fallos, empezando otra vez y volviendo a fracasar, convencidos que tienen más que ganar que perder. Saben convivir con la volatilidad.

**Seremos gente que sabremos ganar** más de lo que podemos perder si nos atrevemos desde una información que, tal vez, es un poco opaca para el resto: ven la opción en la incertidumbre. Esta gente es valiosísima.

**En los proyectos de opciones innovadoras** debemos contar a los ciudadanos los porqués, los cómo, los para quiénes..., pero no esperemos la implicación ni el aplauso general. Incluso el promedio duda al principio. Sigamos con las ideas/opciones propios para la ciudad, porque ya están ahí, esperando. Sigamos con imaginación y coraje hasta que se hagan realidad: los resultados cantan. Los posibles errores serán siempre muy limitados. Y los ciudadanos, dudosos al principio, mostrarán su entusiasmo.

**La clave**, por si alguien todavía duda: seleccionemos, filtremos bien, las opciones posibles.

**Steve Jobs lo espetó a los universitarios** de California: *seguid con la misma hambre, con la misma locura*. Traducido seguramente suena: tened sed de locos pero conservad la racionalidad de elegir lo superior imprescindible cuando lo veis. No puede darse un mejor consejo para la reinención para los que estamos metidos en la gran transformación de las ciudades.

**Racionalidad:** conservemos lo bueno, que seguro es mucho. Desechad lo malo de la repetición, la burocracia y el mirar al otro lado. Y optemos por lo imprescindible para no sólo avanzar: asegurar beneficios de calidad de vida compartidos. En lo malo está el poder jerárquico, el partidismo, el amiguismo, el chulismo, el insulto a los que piensan diferente, el continuar tratando a los ciudadanos como votantes y administrados, el decidirlo todo/todo desde la sacrosanta economía... Esto no sólo es malo: es mierda.

**Racionalidad es también,** ahora, no rechazar algo que sea mejor de lo que ahora tenemos: son las opciones que se esconden en el ruido y piden estar a plena vista. Si las descubrimos creceremos otramete.

**Quiero insistir:** que lo raro no os dé miedo.

**Al descubrir le sigue la innovación** y su aplicación: para aplicar debemos tener muy claro que lo que tenemos entre manos, detectado y trabajado desde la innovación, es único, estructurante. Definitivo. Para propiciar un salto en la ciudad.

**No necesariamente** debe ser complejo, sensacional, noticiable, espectacular: mejor no. Mejor simple: menos es más. Menos diferente es más de lo igual que la ciudad tiene ahora. Y este menos nos proporciona más y mejor futuro compartido.

**Muchas ciudades tienen opcionalidades** delante de sus narices durante mucho tiempo y no las ven. ¿Hasta cuándo? Son ciudades miedosas o dormidas por un equipo de gobierno hiperpartidario y a menudo poco transparente, muy entrometido con un sector empresarial sin escrúpulos, donde son excluidos ferozmente los dispuestos al cambio desde opciones no claras pero evidentes para buscar resultados positivos extremos.

**En los gobiernos de las ciudades**, para toda esta manera de trabajar necesitamos profesionales prácticos, inteligentes, no políticos con perfumeapestoso de partido cerrado. Ambos son opuestos a lo procomún.

**A los políticos partidarios** les asusta enormemente la alternativa de la reinención: piensan que van a perder privilegios. ¡Y así es!

**Ante ellos, las organizaciones de los ciudadanos** deben hacer visible la alternativa de la reinención de la ciudad e imponerla enérgicamente si se hacen los sordos: es obligatoriedad cívica altamente democrática. Cuando los políticos están sumisos a sus intereses propios o a los del sector financiero internacional, es el momento de los ciudadanos, que asumen el riesgo de luchar por otra ciudad y otro gobierno con los ciudadanos. Sin violencias. Sin descanso.

**A los buenos gobiernos** y a los ciudadanos civiles llenos de energía democrática un consejo: no os dejéis engañar por lo sofisticado.

**Confiad en el éxito** que surge de las dificultades.

**¿No tenemos plata?** A Publio Sirio no le importaba: *la pobreza crea experiencias*. Erasmo, más tarde, escribía: *la necesidad aguza el ingenio*. Y el ex alcalde de Berlín definió a

su espléndida ciudad, de referencia internacional, como *pobre pero sexy*. El dinero – la economía – viene siempre después. ¿Por qué no se quiere entender en lo público? Por la corrupción: a más dinero, más robo. Da asco.

**Toda la sobrevaloración de la economía** como pauta única para el rediseño de la ciudad y su vida es bazofia de la peor especie, impulsada por el capitalismo siniestro y salvaje. Rediseñarla para aumentar las reservas de oro de algunos ciudadanos es de idiotas cretinos: malas personas. No prestemos atención a economistas sin corazón ciudadano: la inmensa mayoría.

**Olvidadlos:** hay otros y rebuenos.

**Las buenas oportunidades** ya están en la ciudad. Recordémoslo siempre: no están en otras ciudades ni en las noticias mediáticas. El resultado de optar por lo de afuera o las noticias comporta un resultado pésimo: malas copias, resultados nulos.

**La mayoría de equipos de gobierno** tienen un cerebro inundado por el humo asfixiante del partido u optan por trucos oportunistas: no pueden contemplar las cosas elementales e indispensables para el salto que la ciudad urge desde el desorden de la crisis. Lo he comprobado tantas veces que ya me cansa.

**Cuando tengáis la apuesta por el rediseño** descartad el presentarla y el imponerla desde arriba: hacedlo desde abajo, horizontalmente, desde la suma organizativa y ciudadana, y desde el ensayo/error.

**El futuro de la ciudad reinventada** no es una proyección mejorada de su pasado y su presente: un poco más no funciona.

**Toda mentalidad burocrática** impide el rediseño o lo mutila.

**Dejemos que las opcionalidades** singulares priorizadas para el posicionamiento y los servicios básicos para la vida cotidiana copulen: establezcan colaboraciones, puntos de encuentro, sinergias, yuxtaposiciones. Los beneficios ciudadanos serán explosivos. Facilitemos entornos que propicien estos encuentros y mestizajes.

**La planificación estratégica** es un rollo que no sirve para reinventar la ciudad en los tiempos de desarrollo vulnerable: potencia ceguera a opciones. Encorseta. Me parece palabrería supersticiosa. No tiene presente lo oculto positivo que surge inesperadamente. Domestica lo **aleatorio**.

**La planificación hiperracionalista** suprime, con su pretendido rigor, el desorden, el autodescubrimiento, la incertidumbre, los episodios demasiado traumáticos... que hoy vapulean a los ciudadanos: ¡son ciudad! Deben estar en la agenda para la reinención.

**La planificación estructuradísima** y la gestión de despacho, además de ineficaces, incluyen en el paquete de lo inadecuado una alta dosis de ceguera.

**Muchos gobiernos y asociaciones civiles**, más que eficacia y eficiencia, hoy urgen de altas dosis de curiosidad y antiaburrimento crónico para detectar lo ininteligible ciudadano.

**Tirad a la papelera** los librajos y apuntes sobre gestión pública: la mayoría son antigualla.

**Tal vez, en la nueva dimensión de la ciudad** antifrágil al desorden, deberemos ser creativamente destructivos en cuestiones que hasta ahora parecían básicas pero que ahora ya no lo son y lo serán menos. Sólo el racionalismo ingenuo impide que prescindamos de ellas. Y optemos por otras cuestiones. Sin atrevimiento no hay opcionalidad: nadie lo

enseña en gestión gubernamental o civil. Sin opcionalidad no hay resultados positivos otros y urgentes.

**Las chorradas** son antidiseño y fragilidad espantosa.

## **Cuarta constelación de sugerencias**

**Lo simple es básico**, pero las simplificaciones lineales entorpecen, miopizan y conducen al fracaso: excluyen las incertidumbres, tan de estos fascinantes tiempos.

**Y lo convexo, antilineal**, es la manera de abordar las dificultades surgidas de la gran transformación en el desorden actual consecuente.

**Las ciudades, con sus gobiernos y estructura civil** plural, deben optar por la postura convexa: si no lo hacen, sufrirán por no enfrentarse a la incertidumbre. Estarán cada vez peor. Aguantar es ya retroceder. Serán ciudades fracasadas.

**Aquí es bueno recordar** que la innovación no comporta decidir mil cosas posibles o ya en marcha: se impone escoger con cuidado.

**Las decisiones rápidas y frugales** acostumbran a dar buenos resultados, especialmente si se toman para impedir fragilidades: quitemos las piedras de los zapatos a la ciudad.

**Pensar que cuantos más datos** tenemos mejor solucionaremos los problemas no va. Paul Valérie escribió: *cuántas cosas hay que ignorar para actuar*. Los enormes estudios encargados por gobiernos para tomar decisiones son, en su gran mayoría, innecesarios.

**Las decisiones ciudadanas evidentes** no necesitan más que una sola razón: mejorar la vida de los ciudadanos en gran cuantía, a la vez que potenciamos igualdad.

**Y, entre todas las decisiones,** una debe aportar una idea propia, original, brillante, diferente. Y ser conocida y ser envidiados por ella: dispara vida para la ciudad múltiple, impensada. Y es punta de lanza de la nueva marca de la ciudad

**¿Cómo serán las ciudades en el futuro,** fruto de la gran transformación? No lo sabemos. Está en lo impredecible. ¡Y esto depende de nosotros!

**Pero podemos husmearlo:** no serán tecnologizadas en exceso, aunque los intelectuales y empresarios tecnológicos nos aseguren que este es el futuro. La jerga tecnológica está sobredimensionada. Charlaten.

**Habrà más tecnología,** pero será más invisible.

**Tampoco** serán ciudades cosméticas.

**Ni estarán gobernadas,** como ahora, por *trajes vacíos* llenos de estupideces partidarias.

**Tampoco funcionarán de arriba abajo** porque lo que se elabora desde arriba acostumbra a ser irreversible, inerte, lleno de errores. Lo que se elabora desde abajo es gradualista y sigue un proceso salpicado de momentos, de tensiones compartidas, crece poco a poco y con pendiente positiva. Es más orgánico: etológico. Adaptable.

**No serán, como las casas** de Le Corbusiere, *máquinas para vivir.*

**Me podéis llamar antiguo:** los que nos dedicamos a eso de las ciudades deberíamos, cada año, leer a Jane Jacobs para reafirmar que la vida en las ciudades se desarrolla a nivel de calles y de plazas.

**La mitad del futuro** será más y más con ciudadanos interrelacionados desde unos espacios públicos adaptados, cómodos, sugerentes, bellos, cuajados de sentido



compartido. Serán ciudadanos colaborativos, implicaos en la gestión de la ciudad cotidiana, serán muchos y en multitud, con una red de barrios proactiva y lugar para más vida en la vida. Ciudades que estarán pensadas para sentir y experimentar con el otro diferente. Con la naturaleza, inundándola. La mayoría en bicicleta. Y formaremos una red de ciudades/estado autónoma. En ella no todo será comfortable: implicará colaboración autoresponsable personal y en grupo. Y una creatividad para lo procomún incesante.

**Tal vez podemos entrever la ciudad reinventada** del futuro por la vía negativa: si eliminamos todo lo que no nos gusta ni va de la ciudad actual, emergerá la ciudad deseada.

## **Quinta constelación de sugerencias**

**Los que lideren**, desde el gobierno y lo civil, la reinención de la ciudad deben jugarse algo propio, personal, en sus decisiones y acciones: ha de haber una implicación ética evidente.

**Deben ser ciudadanos con carácter**, dispuestos a asumir riesgos, transparentes, que no quieran quedar bien a corto plazo, con opinión, con grandeza implicativa, capaces de escuchar y trabajar en equipos y en red, nada inclinados a salir en los medios de comunicación pero cotidianamente comunicativos, integradores de diferencias desde el respeto, dialogantes sin límites. Para quien tenga los oídos sordos: ciudadanos/políticos absolutamente diferentes de los que salen de los actuales partidos políticos inservibles.

**Volcados al hacer**: emprendedores a ultranza.

**Que les aterrorice** el fraude y la corrupción.

**Que vivan según dicen:** es una vara de medir pública de oro actualmente

**Basta de actores oportunistas** y con las manos largas. Y una doble moral nauseabunda: sólo guardan lealtad a su liquidez personal insaciable.

**Compartirán** información.

**No estarán obcecados** por el balance de sus resultados: los procesos, en lo público, cuentan igual y también son resultados.

**Harán siempre** lo que prometen.

**No llevarán corbatas ni bolsos de marca:** hoy son un signo de esclavitud.

**Y una multitud** serán mujeres.

**Todos los que están subidos** a la cinta del correr de una partido alfa no son de fiar: ya agotaron nuestra paciencia.

**Serán radicalmente democráticos.** A saber, no representativos. La democracia representativa también nos ha hartado.

**Ciudadanos,** pues, que no se puedan mangonear.

**Y a quienes nos defrauden,** avergoncémosles públicamente hasta que, como en la antigua democracia griega, deban abandonar la ciudad por idiotas: por no haberse ocupado de las cosas públicas y sí de las suyas y sus amigos de mafia.

**Son tiempos** de coraje.

**Son tiempos para equipos** de ciudad que quieren innovar usando la incertidumbre como materia prima: lo estresante saben que puede ser positivo.

**La mejor manera de comprobar** si una ciudad está viva: le gustan las variaciones.