

## **Marketing de confianza o el rediseño de la ciudad con la complicidad de los ciudadanos.**

---

La ciudad rediseñada sólo es posible si implicamos a los ciudadanos. Siempre. Constantemente. Desde un diálogo incesante. Y una cooperación para la coproducción. Lo he anotado. He insistido. Y, ahora, quiero presentar algunas notas desde el marketing más último: el que se propone generar confianza. Confianza mutua. La ciudad es, en definitiva, confianza: la marca.

El marketing de confianza conforma la manera de trabajar de las municipalidades antes, durante y después del rediseño: es cotidianidad de ideas y gestión. Debe asumirlo todo el equipo de equipos. Los políticos y altos directivos primero. En muchos temas representa un rediseño total de la propia organización municipal en su estilo de trabajar e implicar a los ciudadanos. Hoy el marketing de confianza es el mismo corazón de la municipalidad: de la que asume que la responsabilidad social es la única manera de trabajar en lo público en los tiempos de la vulnerabilidad. Esos magníficos tiempos nuestros.

¿Sucede? En pocas. Si son grandes, menos. Las municipalidades deben, ya iniciado el milenio y después de años de modernización con logros francamente buenos, volver a reinventarse: más transparencia, una responsabilidad social, más cooperación y relaciones, más servicios experiencia formidables... Reinventarse para la confianza: es lo que los ciudadanos claman.

Las sordas lo tienen pésimo.

El valor de marca es, ahora, confianza.

Podéis hallar más información en mi libro **Marca Ciudad** de editorial Paidós.

**1. Ciudadanos vulnerables: la inseguridad es atmósfera de ciudad.** Los ciudadanos andan inseguros. Uno de los principales problemas que apuntan en las ciudades es el de la inseguridad. ¿Física? ¿La que clama más policía? En algunas ciudades sí. Éstas antes de proponerse el rediseño de la ciudad deben atajar la violencia.

La inseguridad de los ciudadanos es de los tiempos. Están, con razón, preocupados por el trabajo efímero y escaso que no les facilita perspectivas económicas claras. ¿Podré continuar viviendo como hoy?, se preguntan muchos. ¿No iré a peor? No son preguntas retóricas en el mundo contemporáneo: son vitales. La dificultad en hallar respuestas a estas cuestiones fundamentales

para la vida –primero es el pan, el techo, lo básico-, nos instala en la sociedad del estrés: pastillas, masajes, psiquiatras, spas, yogas, religiones a la carta... Su consecuencia la conocemos todos: la ansiedad reinante. Cuando más grande es la ciudad, se acrecienta. Hasta crear una atmósfera saturada de prisas, pisotones y perplejidades.

Si a estos tres jinetes del apocalipsis de inicios del XXI le unimos la decreciente desconfianza hacia las instituciones democráticas gobernadas mayoritariamente por partidos partidarios y autistas, a menudo mentirosos y rapaces, y el vendaval creciente de lo catastrófico impulsado por medios de comunicación depredadores y políticos que se apuntan a disparar contra todo y todos, criminalizando, infundiendo miedos para hacer lo que les viene en gana, más la naturaleza que últimamente se muestra con un renovado furor por el cambio climático... nos hallamos ante lo que es lógico y obvio: los ciudadanos se sienten vulnerables. En términos que molestan a muchos políticos: inseguros. ¿Un 15, 20, 25 % en nuestra ciudad? Aceptémoslo: escuchémosles.

Escuchémosles para pensar y proponer. Para interpretar y cambiar el dial municipal. Que ya no puede interpretar la ciudad de los ciudadanos desde el paradigma del poder, ni, incluso, desde el paradigma económico/social. La sintonía para comprender y trabajar con los ciudadanos para la ciudad rediseñada es cultural: sentido, estilo de vida, horizonte de futuro... Los tiempos están cambiando otra vez. No tal vez: seguro.

**2. Para pertenecer a la ciudad segura los ciudadanos están dispuestos a creer.** Los ciudadanos, en la atmósfera vulnerable, insegura de sus vidas personales y común, desean pertenecer a algo que les atraiga, que les facilite significado cotidiano, en horizonte, que les permita incrementar seguridad, que especialmente les biensitúe para ordenar el caos, que –genial- les aporte pertenencia a un grupo: a la ciudad, pues. *La gente*, señala John Berger en sus ochenta magníficos años clarividentes, *precisa una razón para seguir y vive en busca de este razonamiento*. En la monotonía de la vida cotidiana ciudadana, desasosegada, buscamos sentido, salir de los amorfo estamos dispuestos a oír una propuesta interesante de valor para nuestras vidas.

Después de un largo periodo de triunfante hiperindividualismo autista, los ciudadanos sienten en la profundidad de su psique, vacío. Inseguridad. Zozobra. Ahora, experimentada, experimentan deseo, anhelo, necesidad de compartir algo con otros: están dispuestos a creer en un valor que les facilite sentido, orientación, energía, apertura. No un valor intimista, para el alma del yo como

en los grandes monoteísmos burocráticos: un valor para compartirlo con los otros iguales y plurales. Para sentirse ciudadano: formar parte activa de una ciudad de valor. No una ciudad campamento para la supervivencia que es sinónima de inseguridad constante. Yo estoy encantado.

Felizmente los ciudadanos optan y buscan, desesperadamente, sentido. Quieren comprometerse en algo básico para sus vidas. Les apetece creer en grupo: afirmarse, pertenecer. Porque saben que desde la dimensión social, grupal, ciudadana, pueden ser más ellos, singulares, diferentemente seguros.

Los ciudadanos a las municipalidades de hoy no les piden planes estratégicos –qué ordinariez- para el avance de sus vidas y la ciudad: les piden sentido donde vivirse y convivir confiadamente. Con seguridad. ¿Qué valor, qué sentido necesitan, urgen, los ciudadanos para lanzarse a pertenecer, a formar parte activa, cívica, de la ciudad común? Ésta es la gran cuestión para la mutua confianza, para afianzar ciudad espléndida.

**3. Un valor público para orientar el caos de la vida personal y común.** Para incrementar la confianza, la pertenencia política, activa y crítica, emprendedora, de los ciudadanos en la ciudad desde unas vidas orientadas en las complejidades del ahora, en los tiempos de la globalización... la municipalidad debe proponer y compartir con todos lo los más y valor que interprete el caos, que le de forma a través de una propuesta de ciudad coherente, que encienda luz en el estilo de vida de los ciudadanos plurales, que señale rumbo en la aleatoriedad de la vida experimentada con el sentimiento de saberse orientado.

Un valor significativo, creíble, desprende confianza: es una promesa cierta. Tiene que ver con el deseo de la vida que queremos y la ciudad que necesitamos: llegaremos, seguro, a ser este valor. Seremos una ciudad otra. Mejor. Con una vida otra: la soñada. Este valor, nuclear, vital, la municipalidad como motor público de la ciudad con los ciudadanos, debe meditarlo y proponerlo, arriesgándose. Debe presentarlo y compartirlo: si no se intercambia, si no se comparte, si no se dialoga y codecide desde la escucha ciudadana y las aportaciones de sus organizaciones asociativas y empresariales, los ciudadanos no lo percibirán como algo propio. Si se comparte, el valor de la vida y la ciudad mejor ya empieza a edificarla en el corazón y la mente de todos.

Nietzsche lo tenía claro cuando afirma: *no hay hechos en sí. Es necesario comenzar siempre por introducir un sentido para que pueda haber un hecho.* ¿Qué sentido/calor para la ciudad de ciudadanos en el mundo de hoy, desde la ciudad del ahora mismo?

¿Qué valor / significado para el algo más que nos proponemos y urgimos? No a la rutina. Es primavera en las ciudades. ¿Qué valor para el horizonte mejor, diferente, atrevido, conseguible?

El valor que proponemos, que compartimos, nos debe facilitar nuevas convivencias y vecindades, nuevos retos educacionales y económicos, un peculiar estado mental y para la acción: una actitud y un estilo nuevo y actual ante la vida y el rediseño de la ciudad nada conformista, no parecida a otras. Desmarcarse es sano.

Nuestro valor será, pues, faro para el horizonte definido con precisión, apelación al compromiso común, diferencia deslumbrante, entusiasmo compartido, vida más apasionante, tentación con la que nos identificamos, apelación constante a la corresponsabilidad... ¿Lo es? ¿Lo será? ¿Cuándo? Démonos prisa porque las ciudades están todas en Fórmula 1.

Este valor –lo he subrayado pero hay cuestiones a las que deseo regresar- debe transformar toda la organización municipal: debe comportarse en su sintonía, diferentemente: en servicios, en relaciones, en comunicación, en orientación a los ciudadanos. Y en como piensa y trabaja el equipo que va a liderar el rediseño de la ciudad como piloto, como líder. Otredad aquí es la palabra y el resultado.

Señalemos, para dar con el valor clave, los que no queremos con radicalidad. Trabajémoslo desde los ciudadanos y la ciudad real. Abierta. Sin ellos olerá a laboratorio de ideologías caducas. Buscamos nuestro ADN propio: el ADN de nuestra ciudad de ciudadanos ya no sólo plurales. A menudo contrapuestos. Siempre complejos. Buscamos, encontramos y proponemos un valor de marca: que nos marque. Que nos implique. Que nos facilite pertenencia confiada. Nuestro valor es éste. Propio. Personal. Único. Vital. Otro.

¿Y ahora?

Liderazgo relacional. Necesitamos políticos, gestores, equipos para la ciudad de la confianza, preparada para el rediseño integral, que se los crean. Que los asuman. Que los practiquen. Que, desde ahí, los propongan. Insistentemente. Y los cuenten: los compartan. Compartir valor genera confianza. Desactiva inseguridad. Compartir valor facilita conexión en algo común y vital. Indispensable. Evidente. No sólo creíble: esperado. Y asumido. Para comprendernos mejor. Y mejor posicionarnos en la vida, la ciudad y el mundo. Compartir valor nos socializa: nos ciudadaniza.

Agotados los estados totalitarios, las municipalidades férreas, las iglesias totalizantes, las ideologías exclusivistas... el valor para el estilo de vida que queremos y compartimos confiadamente facilita

pertenencia civil: sentimiento de vida llena, compartida, profundizada. Facilitará interacción, algo sin lo que la vida es vegetal.

Valor es galaxia y atmósfera que nos alimenta: ideas e intereses comunes. Es contraste con la vida y el enfoque de otras ciudades. El valor facilita *locus* propio: vida personal y común diferenciada. El valor crea vínculos, marca estilo, motiva acercamiento, nos distingue, nos facilita beneficios constatables, redes. Los posiciona. Nos facilita creencia: ética. Y acción. Nos impele a la responsabilidad. Y a la corresponsabilidad.

El valor, en las ciudades inquietas e inquietantes, jamás es un icono: es concentración de energía para reestablecer vínculos, para crear confianza, para trazar camino de horizonte compartido. El valor siempre suma.

Y ojo: cualquier hipocresía, juego de manos con el valor es catastrófico: los ciudadanos no lo perdonan.

Seamos, para el valor, arriesgados, emocionantes, ingeniosos y sutiles, excitantes. Y tremendamente ciudadanos.

Valor de ciudad, de ciudadanía: de pertenencia frente a la inseguridad. De sentido frente al caos o el todo igual.

**4. La ciudad de confianza es la ciudad que constantemente genera relaciones.** Las relaciones –mejor las interrelaciones– resuelven casi todo. Porque configuran la municipalidad y los plurales ciudadanos, con sus múltiples organizaciones, en un equipo de equipos, desde el corazón latiente del valor, implicado en construir y mantener la ciudad que queremos y el estilo de vida que, en ella, nos apetece.

Establezcamos, pues, interrelaciones constantes desde el valor para realizarlo en la vida y la ciudad, emocionando: contando historias implicativas. Proyectos. Avances. Diseños. E.M. Foster, el de *La Habitación con Vistas, Mauricio, Viaje a la India...*, clama: *simplemente conéctate*. Conectémonos con todos siempre. Con los que discrepan, también. Todos son bienvenidos. Todos los ciudadanos son indispensables. Todos aportan y son valor. Conectémonos con suma atención. Creamos en la fuerza de las conexiones. Volvamos a creer en el hacer comunidad.

Obsesionémonos por compartir la ciudad y la vida de valor con los ciudadanos: sumando, implicando, desde la mutua confianza, tenemos más oportunidades de avance. De éxito. Optemos con conexiones, por relaciones, frecuentes. Que creen vínculos: compromisos corresponsables. Busquemos y rediseñemos nuevas formas de interacción para lograr la ciudad por la que mutuamente apostamos.

Cuidemos, mimemos, las reuniones para compartir proyectos y experiencias. Escuchemos mucho. Facilitemos testimonios: sentimientos de conexión. Establezcamos lazos de solidaridad: es lo que crea y expande más valor. Es lo que más impulsa confianza. Es lo que fideliza: cofideliza. Seamos recíprocos. Y generosos. Gestionemos, en las reuniones frecuentes, las lógicas tensiones. No forcemos. Creemos clima para abordar ideas complejas y proyectos aparentemente difíciles. Seamos humildes.

Por lo que he vivido, no es este el estilo de trabajo relacional de las municipalidades. Preocupante.

**5. Experiencias de valor emocionantes.** Cuando una ciudad opta por un valor, por convertirse en un valor claro para la vida, los servicios jamás pueden ser de estantería. Monótonos. Sólo bien. Ya no. Deben ser otros: experiencias de valor conmovedoras.

Servicios como experiencias. Esta es la cuestión. Experiencias de valor: los ciudadanos notan, sienten, comprueban que les facilitan aquello que necesitan para su vida, seguro, mejor, en la ciudad mejor. La vida y la ciudad que el valor promete, las relaciones implican y los servicios concretan. Facilitan. Constantemente.

Servicios experiencias: los que nos prestan atención, creen en la fuerza de las conexiones. Servicios para lo íntimo abierto a lo común. Servicios para lo común abierto a lo personal. Propuestas para la vida otra. Y la ciudad otra. Con propuestas concretas. Creíbles. Para ya.

Servicios experiencias de valor que faciliten pertenencia confiada en la ciudad diferente, en el estilo de vida mejor, espléndido. Servicios que cuidan todo su proceso. Que están siempre pendientes de las sugerencias. Y las vivencias. Que se pregunten qué más podemos hacer. Servicios compartidos: son los que fidelizan. Suman. Convencen. Incrementan mutua confianza. Elaboran memoria y presente, futuro y horizonte compartido. Desde las vivencias internas.

Servicios que, paulatina e incesantemente, transforman a cada ciudadano en ciudadano de valor. A todos los ciudadanos en valor clave y estratégico de la ciudad. Servicios entendidos y presentados como responsabilidad: cuidamos de cada ciudadano y la ciudad toda. En cambio. En avance. Servicios que siempre proponen.

¿Qué encuentran en nuestros servicios actualmente? ¿Qué debemos cambiar rápidamente para que encuentren, faciliten, el valor de marca: la ciudad deseada? ¿Cómo facilitarlos para la interconexión, el enlace, el avance hacia la ciudad de valor propuesto?

Invirtamos aquí.

**6. Comuniquemos valor de sentido compartido frente a la inseguridad paralizante.** Gritar fuerte y más alto no es ya comunicación: es una insoportable estupidez. Fue.

La comunicación nos facilita compartir con los ciudadanos todos y sus múltiples organizaciones la ciudad de valor que proponemos. La comunicación facilita entenderla, acercarse a ella desde el valor, meterse en ella desde los servicios, implicarse desde las relaciones. La comunicación facilita entender que el hiperindividualismo cerrado engendra inseguridad. Y que el compartir potencia pertenencia: enfrentarse al futuro con retos para conseguir lo que nos proponemos. Porque somos humanos: especie que consigue las cosas en grupo. Comunicación, pues, para comprender y para comprometerse. Y comunicación frecuente.

Necesitamos una comunicación para la ciudad con los ciudadanos. Una comunicación que facilite información. E interacción. Directa: al corazón de la gente que, hoy, no tiene tiempo que perder. Una comunicación preñada de ideas, talento, conceptos, experiencias, beneficios, corresponsabilidad, intimidad compartida, suma de diferencias. Para suscitar confianza: navegamos juntos en la dirección consensuada.

Una comunicación que muestre y demuestre que la municipalidad cuida a los ciudadanos: se preocupa. Que es responsable. Que suscita cosas. Que es leal. Que presenta como debe ser el mundo y la ciudad. Una comunicación creíble: de conexión. Esperada. Anhelada. Fiable. Que cuenta argumentos, historias, para compartir. Que ataca toda apatía porque renueva creencias, renueva servicios, propone relaciones, muestra beneficios. Se compromete.

Para esta comunicación presentemos siempre el valor elegido, consensuado. No nos cansemos de repetirlo. Para que sea familiar. Mostremos como ya esta mejorando algo. Penetremos, con él, amablemente, en el consciente democrático de la ciudad. Potenciamos, para ello, comunicaciones próximas: el boca a boca en especial, el gente con gente. No seamos jamás engreídos. Ni nos demos autobombo. Es lo peor. Dirijamos a los ciudadanos desde la escucha, la libertad y la corresponsabilidad. Y seamos tremendamente emocionales: lazos para establecer vínculos fieles desde los beneficios que el valor aporta para la vida íntima y común, para la ciudad compartida y diferente.

Seamos sutiles e inteligentes.

Seamos excitantes.

Seamos acogedores.

Seamos siempre comunicación.

Seamos creíbles.

Comuniquemos desde el formar parte de la ciudad.

Comuniquemos para vincular.

Comuniquemos para compartir.

**7. Fidelicemos con responsabilidad social.** Cicerón define *fides* como la actitud perseverante y veraz ante los acuerdos alcanzados. Cuando un pueblo capitulaba con Roma utilizaba esta expresión: forma parte del imperio: *in fidem populi romani*. Se entregaba, confiado, a la promesa del pueblo romano. Establecían un enorme vínculo. Para Valerio Máximo *fides* es sinónimo de *securitas*. Creer era, y es, apoyarse en alguien que merece nuestra absoluta confianza. Me gusta regresar al origen de las palabras. Estudié durante ocho años latín. Lo leía bien. Ilumina. Sitúa. Saca polvos.

Los ciudadanos hoy se unen para reforzar su individualidad desde lo común. Desean compartir ciudad para sentirse más ellos. ¿Paradoja? Es así: los ciudadanos quieren sentir que forman parte de. Les apetece ser fieles a. Y, a la vez, sentirse ellos: propios, diferentes. Personales. Quieren sentirse en una cosa común. Y a la vez ser uno mismo. Son, así, fieles a lo que les facilita sentido global para la vida personal y compartida.

El valor propone vida común mejor en una ciudad reinventada. Rediseñada. Ya o próximamente. El valor es el *quid* para la fidelización. El valor invita a formar parte de. A pertenecer a. Las relaciones facilitan este formar parte, este pertenecer. Y los servicios lo profundizan. Lo afianzan. Desde los hechos. Desde las necesidades y retos vitales mejores. Con sentido.

La fidelización ciudadana se da cuando facilitamos, como municipalidad que lidera la ciudad, sentido: valor para la pertenencia. Y esta pertenencia tiene resultados a corto plazo: relaciones, servicios y comunicación para la vida y la ciudad otra. El valor fideliza porque implica en una galaxia, una atmósfera, de interés compartido. Y las relaciones y los servicios fidelizan porque lo comprobamos. La comunicación fideliza porque invita a estas experiencias de vida de valor.

Creamos, con todo esto, intimidad compartida: interdependencia para la ciudad común. Potenciamos confianza mutua desde constantes situaciones donde la reciprocidad es manifiesta: donde la corresponsabilidad social es antídoto de inseguridad. Nos sentimos mutuamente fieles. Confiados. Leales. Todo parte del valor. Y concluye con la confianza leal. Que es otro valor. Hoy indispensable.

Confianza, en la ciudad y en la vida, es familiaridad: formamos todos parte de la familia plural de la ciudad común, de valor consensuado. Compartido. Asumido. Vivido.



Fidelizamos poco a poco. Por segmentos temáticos y territoriales: la confianza es cuestión de tiempo. Empecemos por los ciudadanos y sus organizaciones que están más cerca del valor para la marca de la ciudad. Después conectemos con los que les gusta, les apetece, lo ven necesario y claro, pero. Los que dicen que conviene, pero no es para ellos... Hagamos que el valor, para todos, sea familiar.

Cuando el valor forma parte de la vida de los ciudadanos, es atmósfera de ciudad compartida, el rediseño es lo más fácil: es imprescindible. Y deseado. El rediseño es consecuencia lógica, entonces, de una emoción compartida.

La fidelización, pero, se arruina cuando los ciudadanos perciben que la interacción mutua declina, se descuida, se pone el piloto automático. Cuando la atmósfera de valor no se renueva y la monotonía reina. O cuando hay exceso de tensiones por no haber dialogado ni consensuado desde el inicio y constantemente.

Tengámoslo presente: la fidelización es siempre incierta.

**8. Un equipo de equipos líder y apasionado.** Contemos al equipo de equipos municipal el valor y qué comporta: establezcamos, desde él y para él, maneras diferentes de trabajar, de relacionarnos con los ciudadanos. Delimitemos qué somos, qué abordaremos y cómo. Facilitémosles visión. Y pasión. Con contundencia.

El equipo de equipos es el que incrementa valor de marca en su manera de establecer relaciones, facilitar servicios con experiencia y comunicarse con credibilidad. Estamos con la gente de la organización municipal. Consigamos la gente adecuada, cuando falte, para la ciudad y la vida de valor que proponemos. Facilitemos interacciones internas y externas. Tratemos a todos con respeto y mimo. Seamos directivos actuales: expertos en interacciones para el valor.

No creemos ni potenciemos profesionalismos cerrados. Convoquemos convenciones y reuniones para reforzar la responsabilidad social municipal con los ciudadanos y la ciudad. Dejemos muy claro qué comporta. Optemos por una atención amorosa por los ciudadanos: estamos construyendo ciudad de valor. Contémoslo todo desde historias, argumentos, narraciones. Jamás desde órdenes y reglamentos. Seamos todos líderes que creamos ciudad rediseñada o a punto de rediseñarse. O la mantenemos en rediseño espléndido. No toleremos burocracia alguna. Hagamos que el valor para la ciudad y la vida otra marque todo el equipo: su energía explotará hacia fuera. Compartamos. Y avancemos.

**9. Todo esto no tiene nada que ver con el karaoke de la participación ciudadana.** La inmensa mayoría de municipalidades se llena la boca y trufa sus discursos con la palabra participación. Monta servicios y reuniones. Apuesta por consejos... Pura decoración: no quieren que los ciudadanos formen parte de las decisiones para la ciudad y el estilo de vida. Han desactivado la palabra. Son municipios –políticos y directivos- ilustrados: todo con la gente pero sin la gente. Un espanto.

Todo lo que he apuntado no tiene nada que ver con semejante astucia. A propósito he evitado la palabra participación: debemos dejarla descansar unos años. Es la mejor. La más clara. Y, a la vez, la más manipulada. Formar parte, todos, de la ciudad es, sin duda, lo que propicia más confianza.

No voy a alargarme. Simplemente apunto mi experiencia personal: las dos veces que he salido exiliado de la gestión de un servicio público –con los jóvenes primero y con las asociaciones de los ciudadanos, después- fue porque me creí y practiqué, en equipo, la participación en su sentido radical. Ni los municipios más avanzados lo asumen.

Pero hoy –también lo he experimentado- no es posible el rediseño de las ciudades si no se hace desde la confianza de los ciudadanos y sus organizaciones: estamos obligados a rediseñar, también, la participación.

Toni Puig  
tpuigp@hotmail.com