

**13 + 13 ideas y apuestas
para el rediseño urgente
de los equipamientos
municipales vegetativos**

retail aplicado a la municipalidad

- Debemos concebir las municipalidades como *una red de equipamientos* para los servicios públicos con los ciudadanos y sus organizaciones. Hoy no es así. Funcionan centralizadamente: lo importante es el núcleo de la organización. Y es estar en ella confiere estatus.
- Concebir la municipalidad en red de equipamientos supone pasar del prestar servicios al *concertar directamente con los ciudadanos* plurales. Lo primero es administrativo. Lo segundo es responsabilidad social.
- En el mundo y las ciudades de hoy, las organizaciones empresariales están revolucionadas: apuestan por el *retail*, el contacto directo con los clientes desde unas tiendas concebidas diferentemente. Zara, Decathlon, Mango... son ejemplos conocidos y de tendencia.
- Las municipalidades crearon su red de equipamientos para los servicios, básicamente, en los años ochenta y noventa. *Hoy necesitan un rediseño*. No sólo físico: en su concepción organizativa, en su estilo, en sus maneras.
- El principio básico para este rediseño es aparentemente sencillo: estar en contacto directo con todos los ciudadanos *desde todos los barrios de la ciudad*. Excusa típica: muchas municipalidades dicen, aquí, que ya lo están haciendo. Pero cuando consultas con los ciudadanos hay tremendas discrepancias. Más: algunos equipos de gobierno, en las elecciones municipales –el momento de la valoración desde la confianza– los votan fuera precisamente por su nula conexión con los ciudadanos y unos servicios de proximidad deficientes.
- Presento *trece puntos para repensar*, reinventar, rediseñar, los actuales equipamientos para servicios educativos, para la cultura, la información, lo social, lo deportivo... que los municipios tienen. Casi todos, renquean: necesitan un nuevo impulso. Lógico: necesitan adecuarse a los tiempos tan cambiantes, otra vez propicios a lo público después de unas décadas de furor privatizador a ultranza.
- Y concluyo, lapidariamente, con *trece recomendaciones*.

13 ideas para tomar decisiones inaplazables

1. **El equipamiento es el corazón de la misma municipalidad que se muestra y acoge.** Todo aquí está pensado ajustado, mimado: servicios, decoración, señalización, personal en contacto, precios... La experiencia de servicios, pero, no apuesta por su superposición o yuxtaposición: lo encaja todo desde el valor de marca, desde lo clave que la municipalidad aporta para la vida mejor de todos.
2. **El equipamiento es la máxima expresión del valor de marca.** Es, por decirlo con una palabra actual, un packaging: el medio de comunicación entre municipalidad y ciudadanos por excelencia. Todo y todos, en el equipamiento, comunica, facilita acogimiento y respuesta personalizada. Sirviéndose de los visual, auditivo, sensorial... Aquí está todo lo que es la municipalidad: todo lo que aporta a los ciudadanos. Todo equipamiento, para llegar más a los ciudadanos, debe estar en internet: es el mismo equipamiento en línea virtual y permanente.
3. **El equipamiento es el espacio para la creación de confianza.** Porque está fundado en la relación mutua. En el encuentro para compartir valor: el ciudadano experimenta lo que la municipalidad realmente es, siente y prioriza. Al experimentarlo personalmente, la respuesta es confianza.
4. **El equipamiento como sismógrafo** donde obtener datos cuantitativos, pero y especialmente, cualitativos: opiniones, sugerencias, actitudes... En el equipamiento la municipalidad se compromete con los ciudadanos. Pero trabajando los datos obtenidos, la municipalidad puede ajustarse más a las expectativas de los ciudadanos que, emocionados, se comprometen con la municipalidad y lo que ella propone para la vida y la ciudad mejor.

5. **Con los equipamientos la municipalidad está cerca del ciudadano: en todos los barrios.** Es su sistema nervioso que transmite el valor de marca y los atributos o subvalores claves para la ciudadanía y la ciudad que prometió impulsar y liderar en las elecciones y los ciudadanos no sólo esperan: exigen democráticamente para la igualdad de oportunidades en cultura, salud, seguridad, información, educación...
6. **Los equipamientos exigen un equipo humano de talento relacional.** En constante formación para saber y comprender cómo hoy se producen y se facilitan los mejores servicios. Un equipo humano, pues, necesitan los equipamientos, dinámico, innovador, adaptable y flexible, comprometido con el valor de marca de la municipalidad, siempre accesible. Difícil en las grandes municipalidades, pero absolutamente imprescindible.
7. **Debemos concebir los equipamientos como una red de redes.** El problema para lograrlo es que en las municipalidades cada área o departamento tiene los equipamientos cautivos, como algo propio: es una antigualla burocrática. Los equipamientos, como red de redes, deben depender –todos/todos– de quién lidere el valor de marca, primero. Y, sólo en los contenidos específicos, del ámbito, con una gran autonomía del equipo en el propio equipamiento. Esto es la revolución en el 99% de las municipalidades.
8. **Los equipamientos construyen valor de marca constantemente.** Cuando los equipamientos están liderados desde el valor de marca y ésta es actual, emocional, sencilla, dinámica, ciudadana, próxima, convivencial... el valor de marca es comprendido fácilmente por los ciudadanos, se identifican con él y lo encuentran latiendo y energizando todos los servicios y en todos los equipamientos. Entonces fluye, en ellos, la seguridad que la municipalidad cumple y les acompaña en sus vidas. Jamás el valor puede ser prepotente o un eslogan. E irá acompañado siempre de unos atributos de trabajo interno que aseguren que todos pueden expresar su opinión para mejorar lo que se hace, que se trabajará en equipo y no desde personalismos y estratos jerárquicos, que jamás habrá indiferencia...

9. **Los equipamientos funcionan cuando los impulsa la pasión.** Todos los trabajadores de un equipamiento forman parte de la municipalidad. Pero quien les inyecta pasión por su trabajo diario es el saber que forman parte del equipo de servicios del equipamiento que tiene sus propios retos y comparte la estrategia de la red de redes con calidad y entusiasmo.
10. **Los equipamientos exigen diseño e innovación constante.** Las necesidades y los retos de los ciudadanos cambian. Evoluciona, también, el estilo con que desean que se les preste los servicios. En la mayoría de ciudades, los servicios han alcanzado una cota de calidad y atraktividad alta. Ningún equipamiento municipal puede estar por debajo de esta cota y ninguno puede ignorar las necesidades cambiantes para producir, desde ellas, los servicios.
11. **Los equipamientos necesitan un sistema logístico sin grasas.** La velocidad, la información, la tecnología, la adaptabilidad... son puntos indispensables para que los servicios estén en todos los equipamientos municipales con cero defectos, con imprescindibilidad y todos los días del año sin excepción alguna: la ciudad nunca cierra.
12. **Los equipamientos muestran la responsabilidad social corporativa de la municipalidad.** Hoy la municipalidad debe mostrar su opción social: ya no se le presupone. Los ciudadanos están, reconozcámoslo, desencantados con lo político. Es muy grave. Así que, en los equipamientos, los ciudadanos deben constatar que la municipalidad los cuida a todos sin excepción.
13. **Las pequeñas diferencias son nucleares para los equipamientos.** No es suficiente con hacerlo todo bien en los equipamientos: es su obligación. Hoy deben apostar por algo más sutil: los pequeños detalles, las diferencias cómodas. Para que, en el marco de la ciudad, lo público municipal sea único, indispensable, esté en primera línea. Deben potenciarse al máximo.

13 opciones para los dubitativos eternos

En las organizaciones municipales las decisiones acostumbran a relentizarse: no es el momento, la coyuntura no es favorable, las elecciones se acercan... Estupideces de impotentes. Política es decisión: es gestionar conflictos, resolver. Algunas cuestiones inaplazables, pues.

1. **Valor y atributos municipales** claros y compartidos por toda la organización, equipos y equipamientos.
2. Liderazgo y coordinación de toda la red de redes de equipamientos **desde una gerencia/dirección de valor de marca**, que nada tiene que ver con las actuales direcciones de comunicación municipal demasiado centradas en la publicidad caduca.
3. Fichaje, para dirigir y liderar la red, de alguien **experto en retail**: jamás un publicista, uno del partido que le gusta la comunicación o un economista inquieto. Aquí: zapatero a tus zapatos.
4. Estrategias **nítidas y compartidas para toda la red** y específicas para cada red temática, con resultados evaluables.
5. Encargo al mejor equipo de arquitectos de la ciudad para elaborar **una propuesta de rediseño físico** de los equipamientos asumible.
6. Encargo al mejor grupo de comunicación desde el valor de marca de la ciudad o fuera, para **diseñar la estrategia de comunicación relacional**: marca aplicada a la señalización, ambientación, papelería, folletos, carteles, spots, vía pública, relaciones interpersonales en el momento del servicio...

7. **Formación para el impacto inicial en el servicio**, y de seguimiento y mantenimiento después, para todos los equipos en equipamientos.
8. **Catálogo de servicios bianual** de toda la municipalidad y anual de todos los equipamientos en red temática organizado desde los ciudadanos.
9. Mantenimiento activo de este catálogo **en internet** y aumento de servicios municipales directamente **on-line**.
10. Jamás una campaña de comunicación municipal **sin apoyarla en servicios concretos**, existentes, y su red de equipamientos.
11. **Reorganización municipal** desde la concepción de la municipalidad como una red de redes para servicios con los ciudadanos.
12. Optar, en cada equipamiento, por **un equipo despierto y un directivo implicador**, innovador y sin excusas.
13. Hacer todo esto en **ciento ochenta días**: ni uno más.

Toni Puig
tpuigp@hotmail.com