

Este libro plantea la necesidad de establecer un modelo de ciudad que guíe toda la gestión municipal. Todas las ciudades deberían concentrar sus esfuerzos en saber qué tipo de ciudad desean promover y buscar los medios necesarios para conseguirlo. Con ejemplos extraídos de su experiencia en los equipos gestores de varias ciudades, el autor nos da las claves para fijar las pautas que permiten interpretar la gestión de distintas ciudades, centrándose ampliamente en Barcelona.

Toni Puig formó parte del equipo fundador de la revista *Ajoblanco*, creó el departamento para los jóvenes del Ayuntamiento de Barcelona, ciudad en la que trabaja con el sector asociativo cívico, dirige la revista de la organización y es asesor de comunicación. Trabajó en el Fórum Universal de las Culturas Barcelona 2004. Es profesor de Marketing en el Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE. Y es asesor para la creatividad y la innovación del sector administrativo y asociativo en España y Latinoamérica. Conferenciante transatlántico, es autor de *Se acabó la diversión* y *La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos*, ambos publicados por Paidós.



www.paidos.com
www.paidosargentina.com.ar

Diseño e imagen de cubierta: Opalworks



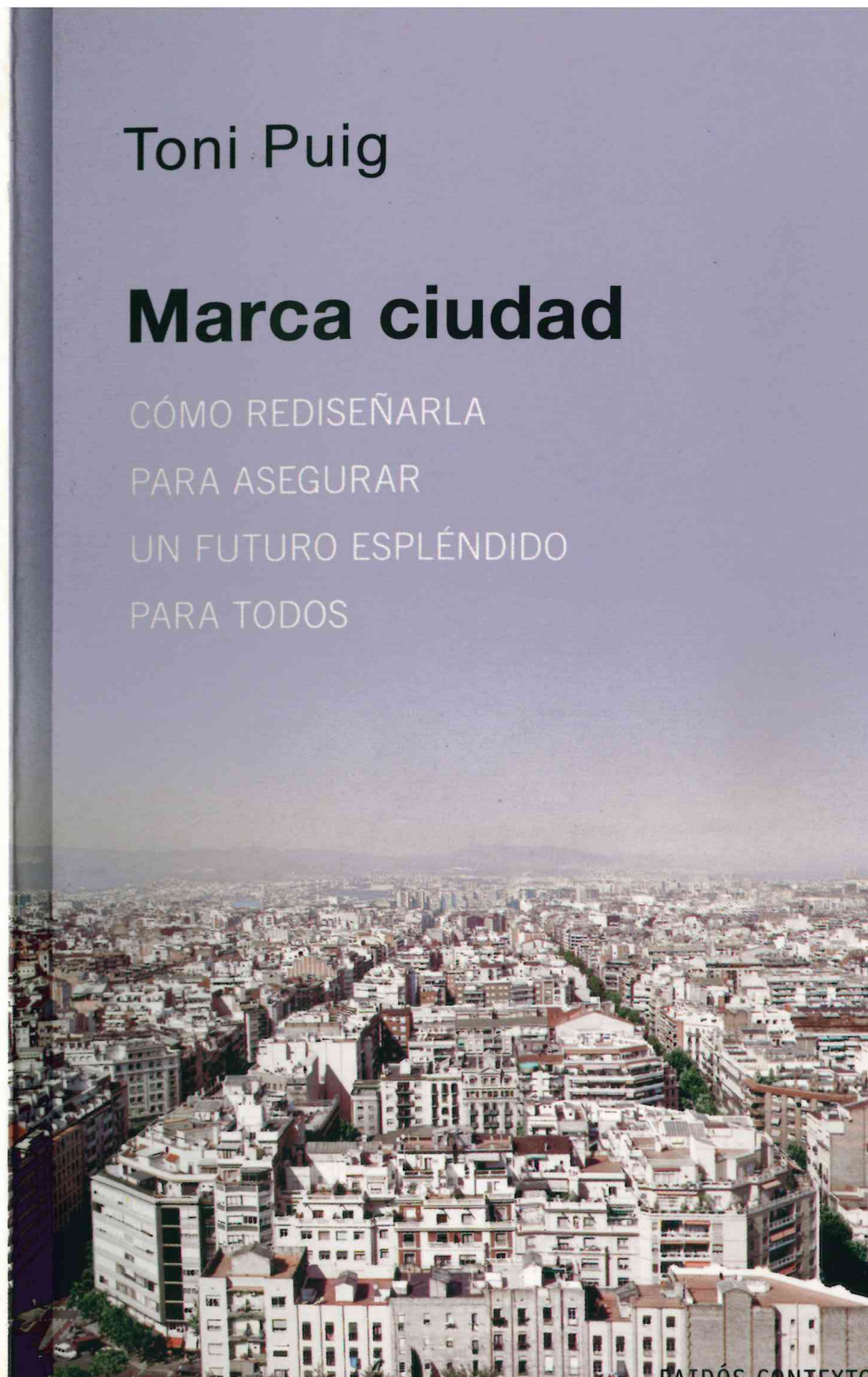
143

Toni Puig **Marca ciudad**

Toni Puig

Marca ciudad

CÓMO REDISEÑARLA
PARA ASEGURAR
UN FUTURO ESPLÉNDIDO
PARA TODOS



PAIDÓS CONTEXTO

MARCA CIUDAD

Últimos títulos publicados:

111. J. Baggini, *El cerdo que quería ser jamón y otros noventa y nueve experimentos para filósofos de salón*
112. A. Comte-Sponville, *L'ànima de l'ateisme*
113. J. Redorta, *Cómo analizar los conflictos*
114. S. Cardús, *El desconcierto de la educación*
115. R.-P. Droit, *La religión explicada a mi hija*
116. R. C. Solomon, *Ética emocional*
117. M. Cruz, *Siempre me sacan en página par*
118. A. Einstein, *Sobre el humanismo*
119. A. Comte-Sponville, *La vida humana*
120. T. Eagleton, *El sentido de la vida*
121. M. Motterlini, *Economía emocional*
122. D. Fo, *El mundo según Fo*
123. N. Angier, *El Canon*
124. P. Zimbardo, *El efecto Lucifer*
125. J. Baggini y J. Stangroom, *¿Pienso luego existo?*
126. P. Abreu, *Cómo volverse loco*
128. B. Ehrenreich, *Una historia de la alegría*
129. M.-F. Hirigoyen, *Las nuevas soledades*
130. E. Morin y N. Hulot, *Año I de la era ecológica*
131. D. Levy, *Amor y sexo con robots*
132. T. Nield, *Supercontinente. La increíble historia de la vida en nuestro planeta*
133. M. Hanlon, *Diez preguntas. Una guía para la perplejidad científica*
134. W. B. Irvine, *Sobre el deseo. Por qué queremos lo que queremos*
135. J. Lloyd y J. Mitchinson, *El pequeño gran libro de la ignorancia*
136. M. Onfray y G. Vattimo, *¿Ateos o creyentes? Conversaciones sobre filosofía, política, ética y ciencia*
137. P. Khanna, *El segundo mundo*
138. T. Todorov, *El jardín imperfecto. Luces y sombras del pensamiento humanista*
139. J. McConnachie, *El libro del amor*
141. S. Zizek, *Sobre la violencia*
142. D. Fo, *El amor y la risa*
143. T. Puig, *Marca ciudad. Cómo rediseñarla para asegurar un futuro espléndido para todos*
144. Z. Bauman, *El arte de la vida. De la vida como obra de arte*
145. Z. Bauman, *L'art de la vida. De la vida com a obra d'art*
146. J. M. Esquirol, *El respirar de los días. Una reflexión filosófica sobre el tiempo y la vida*
147. E. Cantarella, *El beso de Eros. Una introducción a los dioses y héroes mitológicos de la Antigüedad*
148. Ramón Bayés, *Vivir. Una guía para la jubilación activa*
149. Genis Guedj, *Las matemáticas explicadas a mi hija*
150. J. M. Esquirol, *El respirar dels dies. Una reflexió filosòfica sobre el temps i la vida*

MARCA CIUDAD

*Cómo rediseñarla para asegurar
un futuro espléndido para todos*

Cubierta de Opalworks

Puig, Toni

Marca ciudad : cómo rediseñarla para asegurar un futuro espléndido para todos . - 1a ed. - Buenos Aires : Paidós, 2009.

288 p. ; 21x14 cm. - (Contextos; 52143)

ISBN 978-950-12-6903-1

I. Urbanismo. I. Título

CDD 711

1ª edición en Argentina, 2009

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático.

© 2009, Toni Puig

© 2009 de todas las ediciones en castellano,
Ediciones Paidós Ibérica SA,
Av. Diagonal 662-664, Barcelona

© de esta edición,
Editorial Paidós SAICF,
Defensa 599, Buenos Aires
e-mail: difusion@areapaidos.com.ar
www.paidosargentina.com.ar

Queda hecho el depósito que previene la Ley 11.723
Impreso en Argentina - Printed in Argentina

Impreso en Gráfica MPS,
Santiago del Estero 338, Lanús, en abril de 2009
Tirada: 2500 ejemplares

ISBN 978-950-12-6903-1

Antes que *homo sapiens*, somos *homo quaerens*, un animal que no deja de preguntarse, de crear.

GEORGE STEINER, *pensador*

Haced algo nuevo.

EZRA POUND, *poeta*

Por favor, hacedlo muy bien porque esta ciudad lo necesita y espera.

MARINA SUBIRATS, *política*

La medida de la calidad de una ciudad la da el que uno se pueda imaginar enamorándose en ella.

JUHINI PALLASMA, *arquitecto*

Si uno quiere hacer política tiene que saber lo que quiere la gente. Y mejorarlo.

RICHARD ROGERS, *arquitecto*

Para el equipo de muchachos amigos que me empujan a rediseñar mi vida con valor y emoción. Para las ciudades de Latinoamérica que están rediseñando su futuro con entusiasmo envidiable. Para la Barcelona espléndida que he vivido y ayudado a construir y la que ahora necesita rediseño de ciudad madura.

Sumario

1. Rediseño es confianza mutua.	15
2. Yo lo he experimentado diversamente	17
3. Ciudades con marca y ciudades desmarcadas	21
Ciudades fuera de circuito: ciudades en decadencia	24
Ciudades referenciales: ciudades de marca	27
Citymarketing: la red de ciudades en rediseño	31
Mapa para el rediseño global e innovador	33
Sobre la manera de crear, abordar, planificar y llevar a buen puerto el mapa para la buena suerte.	36
Las ciudades que lo tienen más fácil	42
Ninguna lo tiene imposible	51
Busquemos nuestra propia oportunidad: rediseño brillante	53
Mantengamos siempre la iniciativa	62

4. El estilo Barcelona como modelo para el rediseño	77
Barcelona ciudad vencida, aparentemente	79
Tiempos de innovación, tiempos de experimentación	82
Y mientras, un equipo rediseñó el futuro	85
Imparables: liderazgo relacional imbatible	89
La opción por las Olimpiadas: ¿no funcionarán!	92
El día después: al fin la cotidianidad	95
En el postrediseño: el Fórum Universal de las Culturas	101
Por un segundo rediseño de Barcelona	109
5. Subamos al rediseño y corramos: no existe otra opción	157
No imitemos: innovemos con personalidad propia	160
Una ciudad para la sociedad de la información	161
Un buen principio para el rediseño: romper y marcar horizonte	162
Rediseño de valor para el valor de la vida	163
Una ciudad anormal.	164
Rediseño para desarrollar capacidades	166
Sin los ciudadanos no hay rediseño.	168
Rediseño radical y de urgencias	169
Pilotos automáticos no, por favor	171
Rediseño es política activa	173
Inventemos una historia fascinantemente real.	174
No recetas: viva la ineficacia	176
Destruir creando apuestas no intercambiables.	177
Rediseño en el tiempo de las ciudades móviles.	178
Rediseñemos una ciudad emocional	180
Rediseño significa apuesta	181

Rediseñemos la municipalidad a fondo	181
6. La comunicación incesante del rediseño para la mutua confianza: <i>citymarketing</i> implicativo	183
7. Ocho alcaldes/intendentes apuestan por el rediseño de sus ciudades en Europa y Latinoamérica, y algunas optan por la ecología con inteligencia	195
Berlín se configura como la capital para la cultura de Europa	196
Bogotá se rediseña desde la creatividad y continuidad política	198
Curitiba, treinta años de tenacidad ecológica	200
A Londres le conviene el rojo	202
París vuelve a sorprender	203
Porto Alegre se pone en el mundo desde la alternativa	204
Medellín se rediseña desde la educación y la cultura cívica	205
Edi Rama pinta Tirana, la ciudad más pobre de Europa	207
Ciudades verdes frente al escándalo del cambio climático	208
8. El rediseño de ciudades desde un patrimonio reimaginado.	213
Mapa de opciones estratégicas contundentes	213
Decidamos con desafío	217
Más preguntas con respuestas	218
Qué argumentos contamos siempre	219
Planifiquemos en tiempos y resultados	220
Movilicemos constantemente	221

9. Mar del Plata navega hacia el futuro con re-
diseño de suma 225
- La Cumbre de los Presidentes y Pueblos de
América como oportunidad 226
- En el océano del plan estratégico 228

10. Decálogo para los que todavía desean una vi-
sión conceptual y holística de la comunica-
ción para la ciudad continua 235
 1. Ciudadanos vulnerables: la inseguridad
y la decepción son ahora atmósfera de
ciudad. 237
 2. Para pertenecer a la ciudad segura, los
ciudadanos están dispuestos a creer. . . 238
 3. Un valor público para orientar el caos de
la vida personal y común en la ciudad. . 239
 4. Liderazgo implicativo desde el valor . . 242
 5. La ciudad de confianza es la ciudad que
constantemente genera relaciones. . . . 243
 6. Experiencias de valor emocionantes . . 245
 7. Comuniquemos valor de sentido compar-
tido frente a la inseguridad paralizante . 247
 8. Fidelicemos con responsabilidad social . 248
 9. Un equipo de equipos líder y apasionado. 251
 10. Todo esto no tiene nada que ver con el
karaoke anestésico de la participación
ciudadana 253

11. Agenda 8 x 10 para transformar la organiza-
ción municipal en impulsora de rediseño . . 255
- La política 256
- La escucha. 259
- La innovación 262

- | | |
|--|-----|
| Equipo de equipos | 265 |
| Centrados en valores básicos para la vida ciu-
dadana | 268 |
| Los servicios. | 271 |
| Comunicación para la implicación | 274 |
| Impulsemos ciudadanía | 276 |
| 12. Movilicemos otra ciudad y otra vida. | 281 |
| 13. Bibliografía básica | 285 |

CAPÍTULO 1

Rediseño es confianza mutua

El mundo está cambiando.
Las ciudades están cambiando.
Los ciudadanos están cambiando.
Demasiados líderes políticos municipales están parados.
Rediseñar es cambiar.
Es estar al lado del cambio.
En este huracán los ciudadanos tienen miedo.
Las ciudades andan despistadas.
Y la inseguridad es la atmósfera.
Rediseño es confianza.
¿Confiar en qué, en quiénes?
Confiar en una apuesta: en una marca.
Una marca que crea ciudad de valor espléndida,
impulsada por un equipo público,
con el consenso entusiasta de los ciudadanos
y sus organizaciones plurales.
La marca es la propia ciudad,
el estilo con el que queremos vivir y convivir.

Una marca pública es una apuesta
 por avanzar en humanidad esperanzada.
 Una marca es ciudad con futuro compartido.
 Valorado por todos.
 Envidiado por otras.
 Con las que queremos construir un mundo mejor.
 Rediseño es un estilo de vida para los tiempos de cambio.
 Rediseño es política.
 Rediseño es más vida en la vida.
 Rediseño es ciudadanía que asume el liderazgo activo
 de su vida personal y común.
 De su ciudad única.
 Rediseño es hoy: navegamos.
 Navegamos en un mundo ya plenamente urbano.
 Navegamos para contaminar menos,
 para darle la vuelta al consumo energético galopante,
 para atajar la creciente vulnerabilidad,
 para mejorar las infraestructuras y el transporte,
 la salud y la convivencia,
 la cohesión social frente a la exclusión y las desigualdades,
 para mejorar educación, economía y cultura.
 Para incrementar democracia.
 En el mundo global en mutación
 las ciudades se repiensen y se movilizan.
 Y avanzan seguras
 con los ciudadanos,
 rediseñando otra manera más sostenible de vivir
 en una ciudad plenamente humana.

CAPÍTULO 2

Yo lo he experimentado diversamente

Yo lo vi. Yo lo viví. Yo estuve. Yo lo he experimentado. Demasiados yos, seguro. La experiencia del rediseño de una ciudad es, siempre, algo tremendamente personal. Y compartido.

Yo vi, viví, estuve y formé parte del rediseño de Barcelona. Lo he contado muchas veces en Europa y Latinoamérica. Lo narraré una vez más. Con el mismo entusiasmo. Con idéntico convencimiento. Con la energía que me ha regalado la ciudad. Apuntando, fundamentalmente, ideas, conceptos básicos y estrategias: las ideas preceden a la gestión para transformarlas en ciudad espléndida. Dibujaré conocimiento para la ciudad otra. La que cada ciudad sueña, necesita. Urge. Debe pensar y rediseñar. Debe construir y mantener.

Trabajo en el sector público: en el ayuntamiento de Barcelona desde el setenta y nueve, al inicio de la democracia municipal. He sido, pues, testigo excepcional de los cambios. Los he observado desde las mesas donde tomaban forma hasta la cotidianidad de la ciu-

dad. Siempre con los ojos abiertos. Voy a contar la sala de máquinas. Y la ciudad rediseñada. También la ciudad que necesita un segundo rediseño. Contaré los porqués.

Narraré todo desde lo vivido y experimentado: no desde lo académico o la visión del asesor. No lo oculto: Barcelona está en la base de este libro. Pero hay más ciudades: Berlín, León, Girona, Medellín, Curitiba, Hamburgo, Mar del Plata... He seguido su proceso muy de cerca. Especialmente fértiles, para contrastar rediseños, han sido estos últimos años de incesante puente aéreo entre Barcelona y numerosas ciudades latinoamericanas, Buenos Aires en primer lugar. Los congresos de *citymarketing* en Cali y después en Elche, Medellín y Rosario, en los que cerré o abrí las sesiones de trabajo, me han confirmado propuestas, hallazgos e intuiciones, a la vez que constato un interés —que ya es pasión— por el tema.

Lo presentaré como servicio público: para pasar pensamiento de ciudad actual, equipo, estrategia, gestión, comunicación, estilo... a las ciudades que hoy se plantean rediseño. Compartir es lo que funda la ciudad. Y la red de ciudades que es el mundo. Compartir, aprender desde la experiencia y el diálogo, la innovación y la creatividad, siempre me ha fascinado. Y es mi manera de trabajar en seminarios, cursos, asesorías o largas cenas de trabajo abierto, chispeante.

Todo el texto está trazado desde aquí: voy a compartir lo que he aprendido, lo que me parece básico para el rediseño de una ciudad de marca: una ciudad emprendedora, valorada, para la vida. Una ciudad, en definitiva, de confianza. Y voy a compartirlo con método. Primero mostraré lo que se debe abordar y cómo.

Luego trazaré el estilo Barcelona como un caso que sugiere y del que pueden sacarse líneas estratégicas imprescindibles desde el proceso de los hechos. Después plantearé algunas cuestiones innovadoras en una tormenta tropical de intensidades y maneras otras. Fijaré una agenda diáfana para la comunicación en rediseño. Dejaré constancia del buen hacer de algunos alcaldes/intendentes que están por la democracia avanzada: la que supera las expectativas de los ciudadanos porque los implican en el presente/futuro de su ciudad. Me detendré, todavía, en el rediseño de ciudades con un patrimonio importante y en la experiencia balbuceante de Mar del Plata. Describiré cómo, desde el marketing de mutua confianza, implicar a los ciudadanos en su sustento para avanzar corresponsablemente. Sin los ciudadanos no es posible el rediseño. Y sin su constante confianza la ciudad no se mantiene activa, emprendedora, despierta. Mejor. Finalmente pondré punto final deteniéndome en una cuestión primera: no hay rediseño sin una implicación diferente y fuerte del equipo de equipos que hoy es una municipalidad.

Opto por el apunte, el trazo, la emoción y las ideas. Presento método con experiencia. Y subrayo algunas sugerencias. Apuesto por conceptos y herramientas que empujen el rediseño de nuestras ciudades. Conceptos aparentemente simples. Algunos los repetiré: seré un loro insoportable porque me parecen fundamentales. Los enfocaré desde ángulos múltiples, calidoscópicos. Y señalaré herramientas de sentido, tristemente, poco común. Presento ideas y sugerencias para rediseñar, tal vez, tu propia ciudad. Estar en este equipo es lo más: sueño realizado. Exigencia incesante. Ciudadanía en erupción. Lo sé por experiencia.

Apunto, también, un conjunto disparatado y vigoroso de apuestas y pistas para que las ciudades no sean de karaoke: sean espacios para la vida en la vida, con todos. Y con futuro.

Y para ser totalmente sincero, aviso que la melodía de fondo la conforma algo que marca mi manera de estar en la ciudad, con los otros, desde mis primeras experiencias como maestro de barrio o impulsor de revistas a contracorriente como *Ajoblanco*: cómo movilizamos a los ciudadanos para que asuman el rediseño de su ciudad común desde el rediseño de sus vidas en convivencia fértil, responsable, siempre creativos y con talento.

Sin más, rediseñemos la ciudad.

Rediseñemos nuestra manera de comprenderla y actuar.

Rediseñemos nuestra manera de trabajar para ella.

Rediseñemos su gestión y comunicación.

Simplemente: rediseñemos.

No es, hoy, opcional.

Si deseas información más detallada, bajar a la anécdota, a la táctica, comentar cómo aplicar lo que aquí cuento a tu ciudad, si te apetecen incluso trucos... invítame a cenar: tpuigp@hotmail.com.

Si te es un poco complicado, mantengámonos en contacto, intercambiando textos y sensaciones, experiencias y horizontes en www.tonipuig.com.

CAPÍTULO 3

Ciudades con marca y ciudades desmarcadas

Sobre los Andes. El avión avanza entre lienzos de cumbres blancas, un gran espacio casi uniforme, quebrado, imponente, abierto a la imaginación. Para la aventura. Para el coraje. Mañana empieza la primavera. Vuelo hacia Buenos Aires, una vez más. Me espera un seminario sobre el rediseño de ciudades con marca de futuro. Me fascina. Y me inquieta. Ordeno mis notas. Añado toques de alerta. Subrayo. Contemplo los Andes. Naturaleza y ciudad. Contemplación y construcción. Inmensidad. Y proyecto. Es un momento mágico.

Las ciudades también lo tienen. Si nos lo proponemos. Porque las ciudades no son aparatos, campamentos, cemento, gente amontonada, deriva, monotonía, planificación de despacho... Están vivas. O deberían estarlo. Hoy, demasiadas, sobreviven. Algunas están en cuidados intensivos. Éstas necesitan el beso del amanecer para levantarse y echar a correr. Las supervivientes urgen de un huracán de vida. Las vivas deben adecuarse al futuro, que ya no es lo que era: es más apasionan-

te. Y nos exige más. Más de todo, especialmente inteligencia creativa, diseño —pensar antes de hacer— y más de todos.

Las ciudades, hoy, ya no las construyen los príncipes: las diseñan y empujan equipos. Bush no ha reconstruido Nueva Orleans. No supo ni estar a su lado en los momentos límites del hundimiento y la desesperación. La hundió más. Y se hundió. Será un equipo quien la rediseñará para la vida. Y no para la decadencia y el gueto. Nueva Orleans espera su momento mágico. ¿Le llega con Brad Pitt y Clinton empujando el pico para proponer otro tipo de casas más ecológicas y pensadas para la vida actual? Lo espera, como muchas, que no están materialmente destruidas por la naturaleza enfurecida, pero tienen cáncer por desidia y abandono, periferias de injusticia vergonzantes, eclipse por no renovación, agonía por demasiado llanto, alarma por continuas luchas partidarias e individualismos excluyentes, congelación de iniciativas desde la pluralidad civil... Las enfermedades son infinitas. O son ciudades simplemente monótonas: cada día menos interesantes para la vida óptima.

Oliviero Toscani, fotógrafo, el que innovó mundialmente con la publicidad de Benetton, está furioso con Italia y sus ciudades: «Es lo contrario al Renacimiento. No hay energía, ni valentía, el riesgo se desprecia. La creatividad ha muerto a manos de la seguridad, y lo único seguro es que todos vamos a la quiebra. Los incapaces o se hacen burócratas, o se hacen políticos o se convierten en mánagers. Hemos tocado fondo. En cincuenta años no ha existido arquitectura, la precariedad de la inteligencia se ha hecho norma... No es posible refundar el país porque la decadencia no es económica: es moral y se

emite todas las horas por televisión. Hemos sido vencidos por la vulgaridad. Moriremos elegantes, vestidos a la última moda, vacíos e idiotizados por dentro».

Es tremendamente lúcido, actual, exacto. Podemos decirlo muchos de nuestras ciudades y países. Muchos ciudadanos están rabiosos, enfadados. Decepcionados. Tienen razón. Gracias, Oliviero.

¿Están condenadas las ciudades a la quiebra? Para todas es posible la salud: la plenitud. Otra primavera exultante. Primero diseñada. Después, consensuada. Y construida. Para mantenerse, finalmente y sin respiro, en primera división: en primavera de calidad constante y desbordante. Hasta que llega el verano y el otoño de la madurez. Y, entonces, acortando invierno, deben volver a rediseñarse.

¿Qué necesitan estas ciudades? Equipos públicos a lo Rolf Fehlhaum, presidente de Vitra —la fábrica con edificios pequeños construidos por los mejores arquitectos del mundo antes de ser estrellas— y miembro del Premio Pritzker: «A mí me interesa la gente que hace algo diferente. Me parece necesario que haya gente que trate de hacer las cosas bien. Pero quien me interesa de verdad es quien trata de hacerlas de otra manera. No por la novedad sino porque son capaces de ver algo que nadie ha visto antes». Rediseño es hacer ciudades para la vida mejor con todos desde lo que otras no han visto. No se trata sólo de hacerlo bien. Éste es el gran desafío.

CIUDADES FUERA DE CIRCUITO:
CIUDADES EN DECADENCIA

Las ciudades en depresión, estériles, fuera de la red de ciudades activas —la ciudad siempre es emprendimiento—, las ciudades llorosas, con calidad de vida difícil... son ciudades burocráticas, desactivadas, atrofiadas, terriblemente duales, desahuciadas. Se lo han ganado. A pulso. Con premio.

¿Rediseño? Esto, para ellas, es tontería. Cosa fina para modernas. Lo suyo es lo de toda la vida: el continuismo. Y el no entender nada para hacer menos. *Requiescat in pace* / descansen en paz. Porque ya huelen. Su paz es la de los cementerios. Y sin flores.

Las ciudades en descomposición, ya esqueléticas, anoréxicas, karaoke, manifiestan unos síntomas idénticos.

1. *Hacen lo mismo que las otras.* Son las ciudades que copian, que hacen lo correcto. Ciudades que han perdido la capacidad de innovar. Ciudades, simplemente, comunes, ordinarias. Ciudades que se decoloran y el gris avanza. Ciudades como muchísimas. Sin riesgo. Que llevan años en el carril de lo repetitivo. Ciudades indiferentes, que no se valoran. Ciudades sólo para justo vivir. Y trabajo no para todos. Ciudades pobres: respirar es una proeza. Ciudades cerradas.

2. *Tienen ideas... siempre aplazadas.* En estas ciudades surgen continuamente ideas. Algunas buenísimas. Hay equipos de gobierno incluso que proponen cambios. Pero sin fecha. Todo lo nuevo, todo lo diferente, todo lo que supone un reto, queda aparcado. Porque no es el momento, la coyuntura, la economía... Tonterías que se transforman en muros de contención.

3. *Descalificar es lo común.* En tales ciudades la envidia, la crítica despiadada y derrotista, el miedo, el qué dirán, la incapacidad de sumar desde las diferencias, es habitual: es el deporte preferido especialmente en el sector administrativo. En el empresarial hay enanismo interiorizado. Y el asociativo civil está anémico, desactivado. «Que nadie sobresalga para que todo siga igual», pueden poner escrito sobre bronce en la plaza pública.

4. *Partidismo partidario.* Son democráticas, claro. Pero uno de los motores —no el único pero sí el primero— acostumbra a crear parálisis: el partidismo reinante municipal que defiende lo suyo como verdad intocable y los que están con él como ciudadanos magníficos. Los otros partidos o no existen o se ningunean. Y se les ataca sin importar los modos ni los medios. A las organizaciones ciudadanas, las empresas... no se las escucha. A los diferentes y críticos se les boicotea. La autosuficiencia partidaria instalada en la municipalidad es una auténtica epidemia para la catástrofe. La mayoría de ciudadanos —esto es lo más grave— se resignan. Son democracias enfermas. A menudo el partido tristemente reinante establece un pacto de silencio y atropello con los medios de comunicación. Con él, en el gobierno de la ciudad llega gente inhabilitada para rediseñarla, pero muy preparada para la ineptitud, la corrupción y el conservadurismo más penoso. Atroz.

5. *Pasividad perpetua.* Nunca ocurre nada. Hay quienes se ocupan de que todo sea plano, planchado, correcto, conforme a los intereses de unos pocos. Son ciudades en las que lo que se lleva es el acato, la obediencia, la sumisión. Y el silencio. Son ciudades con ciudadanos administrados: vasallos. Y, peor imposible,

pésimamente administrados. En los tiempos en que todo está cuestionándose.

6. *Lloran desconsoladamente.* Son ciudades que no van. Que van a peor. No se puede ocultar. Es constatable, visible, manifiesto. Y preocupante. Entonces empiezan los grandes lloros eternos: las quejas sobre que el estado les margina, que las empresas no apuestan por la ciudad, que la municipalidad no tiene recursos... Lágrimas de cocodrilo: victimismo oportunista. Todo falso. Todo náusea.

7. *Se desmoronan.* Las empresas cierran. Los pequeños y medianos comercios se tambalean. Los buenos profesionales emigran. Los jóvenes despiertos se buscan la vida en otras ciudades. El deterioro físico de la ciudad avanza. Lo cívico es ya una catástrofe. La inseguridad alarmante es su atmósfera.

8. *Todo entre amigos.* Y no obstante ocurren cosas: las que interesan a los de siempre, a la mafia de los que se creen dueños de la ciudad y como tales actúan impunemente. Para el bien común: el de sus bolsillos.

9. *Exclusión en alza.* Barrios deteriorados, pobreza palpable, calles descuidadas, sensación de que la ciudad cualquier mañana no estará... Polarización entre ricos y pobres: muy ricos y muy pobres. En medio, fue.

10. *Sucumben.* Quedan fuera del circuito de oportunidades actuales, que son diferentes: están en la esfera del conocimiento, el desafío, la suma, la innovación. Se convierten en grandes campamentos para la supervivencia.

Son ciudades que se autodesmarcan. Ciudades que no quieren entender que la ciudad es casa común desde todas las diferencias. Y que las casas, especialmente las

grandes y para muchos, exigen un diseño pensado, actualizado. Casas que deben ser sostenibles. Y, a menudo, reinventadas.

Su democracia está bajo mínimos. Hay los favorecidos y las burocracias por un lado. Y los social y económicamente desfavorecidos por otra. En medio, algunos compasivos que acuden en su ayuda, en una ciudad en que todo va de mal en peor. Es la ciudad de la decepción. La tecnoestructura partidaria que gobierna el municipio es culpable: cuando las ciudades no son vivibles, hay responsables.

¿Están estas ciudades destinadas a perecer, a malvivir? Depende de cada una. La buena nueva hoy, en ciudades, es ésta: por mal que esté, en las últimas incluso, es posible no sólo mejorar, sino resucitar. Toda ciudad puede rediseñarse. Está en sus manos: jamás se regala. Rediseñarse es, en estas ciudades, sinónimo de responsabilidad.

CIUDADES REFERENCIALES: CIUDADES DE MARCA

Felizmente hay otras ciudades. Con otra manera de pensar. De construirse. De sostenerse. De acrecentarse. Ciudades que constantemente optan por la calidad de vida, por incrementar vida ciudadana compartida, por colaborar con otras, por innovar, por ser referencia en la red de ciudades que hoy es un país y el mundo. Ciudades que innovan. Que se rediseñan. Que sitúan siempre a los ciudadanos en el centro de sus decisiones, proyectos, estrategias y comunicación. Ciudades que piensan. Y hacen. Ciudades que brillan. Ciudades siempre despiertas.

1. *Quieren jugar en primera división.* Estén en la red que estén. Porque saben que entre las primeras —a nivel regional, estatal, internacional o mundial— es donde están las mayores oportunidades para la vida mejor. Son ciudades con agallas. Con orgullo. Que creen en sus posibilidades. Ciudades proactivas. Ciudades capaces. Inconformistas. De esperanza. Ciudades activas. Referenciales.

2. *Tienen un rediseño contundente para la ciudad.* Hay proyecto. Meditado. Discutido. Hay reto. No cualquiera: desde la ciudad actual —esté como esté— abierta y proyectada al futuro. Un futuro dibujado. Con trazos firmes. Consegurable. Por partes. Con resultados medibles. Ciudades que, básicamente, apuestan por reimaginarse. Por reinventarse. Por innovar. Por revalorizarse. Saben que la que no innova se ahoga.

3. *Implican: suman.* Para la ciudad de marca con futuro, hay diálogo, consenso. Y suma: las diferencias y las pluralidades se acuerdan para abordar, con todas las energías y recursos, la nueva ciudad, la ciudad trazada. Suma administraciones, asociaciones, empresas, ciudadanos, partidos, sindicatos, iglesias, universidades, creativos, científicos, raros, anónimos, desafiantes... Será la ciudad con todos y desde todos.

4. *Liderazgo municipal responsable.* La ciudad otra no aparece por generación espontánea, caída del cielo. La ciudad de marca para el futuro la lidera la organización elegida por los ciudadanos: el equipo de gobierno municipal con su alcalde/intendente a la cabeza. Un liderazgo, éste, que sólo puede ser relacional: explica, implica, comunica, abre la mano al talento. Jamás manda, dicta, ordena. O sólo administra. Estas ciudades han situado a su frente un equipo capaz. No un equipo

con promesas huecas. A veces al municipio hay que empujarlo para que despierte y se centre en lo que hoy es clave: liderazgo local en los tiempos de la globalización desafiante. Liderazgo con reto. Liderazgo para la buena suerte. Que se conquista. Ya nadie la regala. Quien lo empuja son los ciudadanos y sus organizaciones asociativas, empresariales, los medios de comunicación,...

5. *Tienen estrategia.* No un plan estratégico a diez años o más, detalladísimo. Hiperconcreto. A menudo sin recursos. Donde está anotado todo por un igual, sin priorizar. No va: el mundo, la ciudad es velocidad. Y el plan a menudo se convierte en corsé. Pero sí —e imprescindible— se debe tener estrategia: trazo. A saber: punto de partida y de llegada con las principales —pocas— estaciones en el trayecto. Saben qué hacer, cuándo, dónde, porqué y con quiénes. Y cómo resituar su estrategia. No tienen miedo al cambio: son cambio constante. La planificación encorsetada, férrea, fue. Murió por sobrepeso.

6. *Asumen un sueño con futuro.* Las ciudades que se rediseñan son como Luther King: tienen un sueño que el liderazgo municipal propone a los ciudadanos. Un sueño cargado de futuro. Un sueño de valor imprescindible. ¿Os imagináis a Luther King cambiando su propuesta en Washington ante los miles de afroamericanos? Les dijo: «tengo un sueño que será realidad con todos y en todos: se llama ¡igualdad!». Era un sueño imposible. Esperado. Urgente. Y se lanzaron. Era innovación: igualdad de oportunidades para los afroamericanos. Un sueño necesario. Imprescindible. Vital. No les dijo —era inteligente y líder— esto: «tengo un plan estratégico para bien situarnos frente a los blancos pero no tenemos dinero». ¡Menuda ordinariez! La ciu-

dad que se rediseña es King alzando los brazos: ¡moviliza! Después se pone a trabajar con estrategia: con talento. Con proyectos estratégicos. Con un plan de talento emprendedor. El dinero se busca y se encuentra.

7. Gestión. Los del sueño compartido saben que la ciudad que llora no resuelve sus problemas ni consigue sus retos. Y saben que es lo contrario del lloro: ideas oportunas. Y gestión: hacer las cosas. Y hacerlas a través de otros. De los ciudadanos, organizaciones múltiples de la ciudad y de fuera. En gestión son óptimas: ponen a los mejores, con capacidad probada. Con resultados conocidos. Y suman: corresponsabilizan.

8. Visibilizan mejor. Gestionan innovación. La consiguen. Y la comunican. Sus dos polos de trabajo constante básicamente son éstos. Aquí invierten. Lo demás viene después. Comunican, pues, a los ciudadanos lo que la ciudad se propone. Desde el inicio. Y cuando empiezan a vislumbrarse los primeros logros, continúan comunicando. Y escuchan. Su comunicación siempre es de doble vía.

9. Fidelizan. El sueño para el rediseño con sus estrategias, los proyectos, los resultados, sólo es posible si se implica a los ciudadanos, sus plurales asociaciones, otras administraciones, organismos internacionales. Y además, se fidelizan. Que es más. A saber: se suscita segura y prolongada mutua confianza. Cuando todo va bien. Y cuando se atraviesan turbulencias. O crisis. Que las hay. Nada es fácil. Y en una ciudad plural y compleja, menos. El rediseño tiene su climatología con nubosidad variable.

10. No paran. La ciudad con marca para el futuro trabaja, trabaja y trabaja. Cambia, cambia y cambia. Rediseña, rediseña y rediseña. Durante cuatro, ocho, doce,

dieciséis, veinte años. Depende del estado inicial. Depende de la ambición. Depende de en qué red de ciudades se quiere situar. Esto no significa que no se logren resultados casi inmediatos. Los hay ya en los primeros cuatro años. Pero alcanzar todos los barrios, poner en valor todas las infraestructuras, abordar la ciudad física y la humana... es tarea de corredores incansables, de fondo. Y cuando se llega, empieza el mantenimiento. Y los reajustes. Y el esbozar más futuro.

11. Buscan información para el rediseño. Cada ciudad decide si quiere estar en el pelotón de las ciudades emergentes, referenciales, de valor, brillantes, imprescindibles. De marca. Con una voluntad férrea. Con un liderazgo relacional imbatible. Tozudo. Siempre remando: a la que paras, te caes. O frente a otras, avanzando. ¿Competitividad? Seguro. Pero competitividad para situar a la ciudad donde los ciudadanos quieren estar. Desde este posicionamiento personalizado, red: red de redes con otras ciudades para intercambiar, para aprender, para cooperar. Jamás para copiar. La que se rediseña como isla, perece. La liga de las ciudades siempre está abierta.

CITYMARKETING: LA RED DE CIUDADES EN REDISEÑO

El *citymarketing* es el concepto actual para debatir, trabajar y gestionar las ciudades que apuestan por más y diferente ciudad. Causa furor en algunos profesionales y políticos. Los libros son interesantes y los congresos se multiplican. Ojalá lo apliquen.

Bajo el *citymarketing* habitan varias ideas y estrategias que me detengo a presentar. Inundan todo lo que cuento.

1. **La c de *city* incluye 4 c cardinales.** La primera es la de *ciudadanos*: sin ellos nada es posible en lo público y para el rediseño. La segunda es de *ciudad*, la casa común desde todas las diferencias emprendedoras. La tercera es la de *comunicación*, atmósfera que crea y sostiene ciudad de ciudadanos despiertos. La última es la de *confianza* mutua entre equipo de gobierno/municipalidad y ciudadanía. Debemos conjugarlas: trabajar siempre desde esta interrelación fértil.
2. **La m de *marketing* también es múltiple.** Incluye la de *momento*, porque es ahora o llegas tarde. La de *motivación* desde el liderazgo municipal de suma en todo. La de *mestizaje* porque mezcla, junta, cruza... para una visión y proyecto de ciudad asumido por todos. Finalmente la de *maternidad* porque exige acompañamiento incesante, amable. No es un juego de palabras: es una manera de pensar, de gestionar, de construir ciudad desde un triángulo sugerente.
3. **El *citymarketing*, además, es triangular.** El *citymarketing de rediseño*, primero e imprescindible, traza la ciudad que opta por una vida/futuro mucho mejor. El *citymarketing de implicación* da a conocer este rediseño y lo mantiene dinámico y apasionante. Y el *citymarketing de competencia* logra una ciudad más atractiva frente a otras. Algunos confunden todo el *citymarketing* con sólo éste. Y además, para el turismo. Se equivocan.

A lo largo del texto opto por *rediseño* frente a *citymarketing* porque me parece un concepto

más contundente, más adecuado a nuestro lenguaje. Dedicaré un capítulo hacia el final al *citymarketing implicativo*.

MAPA PARA EL REDISEÑO GLOBAL E INNOVADOR

Las ciudades con marca para el futuro se plantean, para su sueño, un mapa ambicioso de actuación estratégica que gestionan a veces unidireccionalmente y otras radialmente. Depende del momento, de las circunstancias, de los recursos, de las urgencias... Actuaciones que abarcan desde la pantalla de superficie de la ciudad o su visibilidad primera, más cosmética, al impulso energético —estemos aquí— de todas sus fuerzas, sinergias, oportunidades y retos, para abordar su estructura ósea, su vertebración y fundamentos. Con un diálogo desequilibrado entre tradición e innovación radical.

En este mapa de decisiones las dos primeras que apunto son imprescindibles, previas y especialmente contundentes.

1. ***Acciones de mantenimiento cualificadas.*** Las ciudades nunca paran. Jamás duermen. En nombre del rediseño inminente y definitivo, la ciudad no puede entrar en vía de espera. La mayoría de sus servicios básicos son indispensables para el día a día. Aquí, pues, es donde debemos empezar los cambios: ¿cómo lograr que estas acciones/servicios de mantenimiento físico y humano de la ciudad se adecuen excelentemente a las necesidades y retos de hoy? ¿Dónde introducimos las primeras grandes mejoras constatables? ¿Hay servicios

innecesarios? ¿Funcionan deficientemente? ¿Faltan algunos? Lo primero: atajar la burocracia. Sólo es posible si se implica, decidida y activamente, a todos los trabajadores municipales: la comunicación, la motivación y la reorganización interna, desde el trabajo de equipo de equipos, es nuclear. Orientémoslos a los ciudadanos: el fuera es dentro. Conozcamos más y mejor las necesidades y retos de los ciudadanos. Y la manera deficiente, satisfactoria u óptima como los abordamos desde los servicios. ¿Llegan a todos impecablemente? Aquí empieza el rediseño básico. Sin red de servicios buenísimos para la ciudad común, todo lo que hagamos será decoración: es ciudad con pies de barro. Grandilocuente: innecesario.

2. Acciones de anticipación. Hay un conjunto de necesidades y retos ciudadanos —diferentes en las ciudades— que se deben abordar antes de que se conviertan en problemas: soluciones más difíciles, costosas y largas. ¿Cuáles son? ¿Cómo los priorizamos? ¿Cuál es la mejor respuesta/servicio? Aquí, primero, priorización inteligente. Y, después, creatividad. Y talento. Y estrategia. Y acción. Las acciones de anticipación son ya rediseño para la diferencia: la ciudad opta por ser referencial porque plantea soluciones donde otras ni intuyen los puntos clave para el futuro. Estamos en rediseño emprendedor. Poco aquí es más: hacemos acupuntura: pongamos las agujas donde podamos obtener mejoras más amplias y profundas.

3. Acciones extraordinarias. El desarrollo de las ciudades ya no es armonioso ni consecuente. Hay áreas relacionadas con el urbanismo, las infraestructuras, las tecnologías, la convivencia, los flujos de población, la cultura, la educación, la economía... que piden saltos: aquí

imaginación porque estamos en rediseño desafiante. La innovación y el riesgo son las dos piernas a partir de las que saltar. Para caer de pie: para resultados claros. ¿Cuáles son estas acciones no usuales, tremendamente diferentes y novedosas, que necesita la ciudad para afrontar problemas actuales y futuros estructurales? La lista puede ser larga: es indispensable priorizar: cuatro puntos cardinales. Y es indispensable ser absolutamente innovadores en las soluciones: toda copia destruye el rediseño.

4. Acción estelar. La historia reciente de las ciudades con marca de futuro es explícita: las ciudades que se han situado mejor en la red regional, nacional, internacional o mundial, han optado por una acción fuerte, contundente, deslumbrante, —a medio o largo plazo—, que pide a toda la ciudad concentrar toda su energía, talento y recursos. Acción que puede anclarse en el repertorio de acontecimientos de distinta índole y escala que se repiten cíclicamente. O acción excepcional. Y, porqué no, acción inventada. Es el gol definitivo. Y hay muchas maneras de marcarlo si el equipo es muy bueno y sabe en qué campo está jugando, con los deberes anteriores hechos o en proceso de ejecución impecable. Es rediseño espectacular: para estar en el mapa de las ciudades con luz propia.

Todas estas acciones piden escucha de la ciudad, análisis y estudios, decisiones, estrategias, planes operativos... en un mapa de propuesta y avance coherente, consensuado y sin marcha atrás. Un mapa coordinado, con escalas de actuación que siempre parten del mantenimiento y las acciones de anticipación para proponer y alcanzar la meta de las acciones extraordinarias y la

cima de la estelar. Debemos ser capaces, con todas ellas, de hilar una narración, una historia evolutiva: un argumento para el rediseño de la ciudad. Coherente. Excelente. Imprescindible. Factible.

SOBRE LA MANERA DE CREAR, ABORDAR,
PLANIFICAR Y LLEVAR A BUEN PUERTO EL MAPA
PARA LA BUENA SUERTE

Algunos elementos ya los he apuntado. Pero quiero, ahora, presentarlos en su secuencia, con su color complementario, con su trazo indispensable. En su narración lógica.

1. *Las ideas preceden a la gestión.* El activismo debe desterrarse de la ciudad. Antes de hacer, de gestionar, la ciudad —el equipo que va a liderar el proceso de rediseño para la marca de futuro: la ciudad espléndida— debe invertir tiempo, energía y recursos en pensar, en buscar información dentro de la ciudad y la manera en como han excelido otras ciudades, qué se va a hacer y por qué, las posibilidades de éxito y sus puntos débiles, con quién se hará, a partir de qué prioridades... Para pensar se necesita un equipo inquieto, innovador, de talento, desafiante, con los pies en el suelo y la mano alzada trazando futuro con resultados medibles y estrategias para lograr lo imposible, que no lo es. Este pensar jamás debe quedar en bla bla bla: está recogido en el documento de la visión, la apuesta clara para el rediseño de la ciudad. Que ya se intuye: ya está en el horizonte, tangible. Una visión a diez, quince, veinte años. Es el largo plazo: hay situaciones que exigen tiempo. Y está

concretada, esta visión, en el documento de la misión, breve: ¿qué se hará concretamente, y cómo, en los próximos cuatro años? Llegaremos al horizonte de la visión, sin duda y con retoques, en periodos de cuatro años que sumen. Gobierna quien gobierne la ciudad. Si se trabaja bien, será el mismo equipo. La experiencia lo confirma.

2. *Un equipo para la gestión compleja.* Pensamiento y acción: gestión es cómo lo hacemos. Cómo avanzamos. Cómo jamás nos dormimos. Cómo siempre implicamos a más y más. Gestionar el rediseño de una ciudad —por pequeña que sea— no es tarea de una persona: los héroes fueron. Terminaron en colonizadores autoritarios. Gestión es opción con resultados desde un equipo complejo, de diferentes, que se complementan: arquitectos, urbanistas, sociólogos, intelectuales, creativos, políticos, empresarios, voluntariado ciudadano, técnicos municipales sociales y para la cultura, comunicadores, asesores... de edades, pelajes, instintos, estilos, tendencias... plurales. Y algunos raros, por favor. Que trabajan bajo un liderazgo direccional implicador y descentralizador: entusiasta. Jamás controlador o avestruz: las jerarquías y mandos fueron. Un liderazgo municipal en lo político, pero profesional en lo técnico: un director general con autonomía, movilizador, para quien lo imposible sólo es la burocracia. Un director general, pues, líder distributivo: que reparta competencias y decisiones. Motivador. Gerente público. Imbatible al desaliento. Aviso: no abundan ni son queridos por la clase política gallinácea que todo lo buscan de su mismísimo pelaje, a menudo muy desvaído. Prefieren un colocado, un ocasional, un favorito: nos jugamos la ciudad.

3. *Impertinente republicano.* Los legítimos intereses particulares, partidarios, empresariales, asociativos... quedan aparcados. Sólo marca la dirección del rediseño y es la causa de su cohesión, un único interés: el republicano o el rediseñar la ciudad con todos y para todos. Pública: sin exclusiones. Es lo más. No me gustan expresiones tales como interés común: esconden demasiados intereses. O al servicio del ciudadano: denota un paternalismo que las ciudades proactivas olvidaron. Republicano incluye y apuesta por la larga tradición de las ciudades libres, autónomas, orgullosas, que tienen su punto de vigor destellante en la constelación de ciudades estado en la fértil frontera de la Edad Media y el Renacimiento en el norte de Italia, donde Miguel Ángel esculpe, para la República de Florencia y como símbolo de la fuerza de la pequeña ciudad, el inquietante David. La ciudad/David en un modelo, desde entonces, de rediseño para las ciudades: la ciudad de la gente plural con una municipalidad que cohesionada y lidera. En los tiempos de la globalización sólo económica, más: soy defensor acérrimo de la autonomía de las ciudades en red de redes para la vida, el país y el mundo mejor. No soy nada estatista: centralista. Me produce urticaria. Las ciudades que esperan que el presidente del país las salvará o lo hará el de la provincia o comunidad autónoma, esperarán toda la vida. Son ciudades imbéciles.

4. *Un valor como corazón.* El rediseño de la ciudad —nuestra ciudad— de marca para el futuro parte, lo asienta, late, lo anima, lo orienta, señala su resultado: un valor. No depende del dinero, que viene después. Después del valor y del equipo de equipos están los proyectos estratégicos. Un valor —me detendré am-

pliamente en él— radicalmente republicano: para la vida mejor de todos, para la ciudad en avance. Un valor: no un objetivo. Valor es flecha disparada, es energía, es alma, es civilidad, es humanidad plena. Es nervio. Es aire, atmósfera, en el que pensar y edificar la ciudad: desde él, latiente, vamos a rediseñarla. Vivificarla. Reinventarla. Con aliento. Con causa. Valor es sueño y resultados. Y valor es marca: lo que queremos ser como ciudad y ya somos desde el momento en que optamos por uno. ¿Cuál? Es la gran pregunta. Me meteré. Insistiré. Es la piedra angular para la ciudad rediseñada. Sólo un apunte: el valor se desprende de la visión y la misión. Las sintetiza. Las abre y da a comprender a los ciudadanos todos. Las convierte en emoción. En imperativo ético para la ciudad: es lo más. No trabajamos así.

5. *Con un inicio y unos resultados contundentes.* El tiempo cuenta. En los de la velocidad, más. Cada ciudad tiene el momento óptimo, oportuno, para lanzarse a rediseñarla: es el tren que pasa. O te subes y avanzas o te quedas viéndolo partir. Es inútil que esperes el inmediato: los horarios son aleatorios, imprevisibles. Al subirnos debemos fijarnos la estación de destino: de valor. Ambiciosa. Con un interesante y apasionante trayecto. El rediseño de una ciudad, borroso al principio y difuminado al final, está condenado a transformarse en ciudad fantasma. Fracaso previsible. Y asegurado. Nos subimos, pues, al tren. Y fijamos, con precisión, las estaciones de resultados que logramos. No será, el viaje del rediseño, un viaje sin paradas. Las habrá. Y de muy diferente tamaño, intensidad, interés y ambición.

6. *Una estrategia y una planificación con cimas muy claras.* Fijar intervalos, marcar periodos, en los que

el rediseño va tomando cuerpo, va transformando urbanística, cultural, económicamente... La ciudad es, pues, indispensable. Todo para un solo final es imposible: las ciudades cambian lentamente. Y para cada tramo, para cada proceso, una meta nuclear con actuaciones periféricas indispensables. Porque la ciudad es compleja. Y lo que propone el rediseño, y logra, implica múltiples situaciones y facilita varias nuevas oportunidades. Diseñar una buena, brillante y oportuna estrategia, acorde con el valor, que transforme la ciudad en óptima para la vida cotidiana, es clave: aquí radica la llave para el éxito. No se consigue de un tirón. ¿Qué vamos a abordar de nuclear? ¿Por dónde empezaremos? ¿Por lo macro o por lo micro? ¿Por el rediseño de algunos barrios, la remodelación del centro histórico o la apuesta por un edificio emblemático? ¿O por nada de todo esto? Decidámoslo. Después, planifiquemos: marquemos procesos, fijemos calendarios, agenda, equipos, financiación, comunicación...

7. En los tiempos de la globalización. Cualquier ciudad debe plantearse su rediseño porque los tiempos han cambiado —ahora sí y radicalmente— con la globalización. La simple modernización ya no funciona. Cada ciudad debe plantearse cómo estar de una manera emprendedora, competitiva, en ella. Olvidarla es un suicidio. Plantearse cómo conjugar y articular, desde el rediseño de la ciudad, la eficacia de la economía, y por tanto su apertura al mundo, con la solidaridad o la protección social, la lucha contra la precariedad y la exclusión, es el gran reto. Pero no único. El rediseño, en este marco, debe plantearse también las expectativas de los estilos de vida o culturales: las aspiraciones plurales y comunes de los ciudadanos que desean ser protagonis-

tas de su vida. Como dice un amigo, «no es fácil». Por eso es rediseño.

8. Escuchemos el corazón lleno de razones de la ciudad. Para pensar y trazar todo esto, en especial el valor y la planificación de lo imprescindible para el rediseño, hay tres vías o métodos por los que podemos optar.

Deducción racional. A lo urgente le buscamos las soluciones ensayadas con éxito —y consideradas ya clásicas— por otras ciudades parecidas. Es la opción *debemos hacer algo*. No funciona porque es karaoke: más de lo mismo no es para nuestra ciudad.

Inducción consecuente. Analizamos lo que han hecho o están haciendo algunas ciudades óptimas, iguales o de una red más fuerte, y lo aplicamos a nuestra ciudad. Es la opción *qué podemos hacer mejor*, la opción por la ciudad de calidad. Es una opción razonable. Y mínima.

Abducción o corazonada. Escuchamos y analizamos los puntos fuertes y débiles de la ciudad y sus plurales ciudadanos, los cruzamos, los relacionamos, establecemos vínculos. Y, desde ellos, trazamos una hipótesis desde interferencias claves: soluciones creativas, que aporten oportunidades seguras. Es la opción para la ciudad de valor, de marca que aquí presento. Y la que hoy funciona: escuchemos la invención del corazón desde los análisis de la razón. Es la opción del *vamos a ser diferentes*.

La buena suerte para la ciudad existe. Insisto: para cualquiera. Pero, como en los cuentos antiguos y las grandes aventuras en busca del tesoro, uno debe trazar su mapa. Y saber que no funcionan las copias. Sí

—y mucho— conocer y comprender la ruta para la buena suerte de otras: inspira, anima y orienta. Ha sido así desde hace seis mil años, cuando aparecieron las primeras ciudades en el curso inferior del Éufrates e inventaron la astronomía, la escritura, la rueda o la cerveza en Sumeria.

LAS CIUDADES QUE LO TIENEN MÁS FÁCIL

La atenta observación de las ciudades que han logrado rediseñarse para el mundo y la vida actual, preparadas para la nueva economía y los nuevos retos sociales y culturales, muestra algunas características a tener en cuenta. Y a potenciar en un periodo prerediseño o rediseño en una primera fase.

1. *Agradablemente inquietas.* Son ciudades que se encuentran cómodas potenciando la creatividad, lo nuevo y diferente. Ciudades tolerantes donde las diferencias se respetan. Ciudades donde los jóvenes experimentan. Donde surgen pequeñas y medianas empresas. Donde los profesionales no deben emigrar masivamente. Ciudades con gusto por la arquitectura, el buen diseño en los establecimientos, con amor a las artes, una educación amplia. Y, hoy, con apertura a las tendencias del mundo. Ciudades, además y muy básico, con un fuerte acento solidario y una opción constante por la calidad de vida para todos. Ciudades en las que se respira una atmósfera de libertad con responsabilidad. Ciudades no agresivas. Y nada violentas. Ciudades con un espléndido civismo.

2. *Quieren jugar más fuerte y a más velocidad.* Estas ciudades inquietas, en menor o mayor grado, no es-

tán satisfechas. Contemplan a otras. Hay debate público sobre sus puntos débiles y fuertes: sin debate no hay posibilidad de rediseño. Pero con insultos y descalificaciones, nada es posible. Y saben que ha llegado su momento: el ahora o nunca. Y se arriesgan. Salen a jugar. Con un plan de valor premeditado. Sin prisas, pero sin pausas. Apuestan a una carta. Convencidas. Seguras. Se arriesgan: sin arrojo no hay avance.

3. *Tienen una personalidad definida.* A menudo por la historia y el patrimonio, por su situación geográfica excepcional, por un momento largo de esplendor... Pero, ahora y hoy, son conscientes de que esto que les da personalidad —seguridad es la gran palabra— se tambalea. Hay quiebras, goteras, rasguños, tienen caídas, vientos no favorables. Y no están dispuestas a esperar, pasivas, la decadencia. Y el derrumbe. Huelen las señales de alarma por los indicadores económicos y de calidad de vida decrecientes, por el descontento social, por los indicios de violencia, por la emigración o la incesante inmigración, por la vulnerabilidad que avanza y un miedo creciente... Y dicen: *hasta aquí*. O son ciudades que ya están en la decadencia, contemplan su pasado sin nostalgia y dicen: *volvamos a empezar*. Y lo hacen. Toman el lápiz y trazan rediseño. Desde lo que fueron y son, pero para el hoy/mañana. Con vigor, se lanzan. Imparables. Si lo consiguieron una vez, ¿por qué no ahora? Genial.

4. *Se les terminaron las lágrimas.* Son ciudades que, personalmente, me enamoran. Ciudades que han llorado torrentes, ríos, mares. Quejándose y gimiendo: el estado no les ayuda, las empresas cierran, la educación es mala, las calles son un peligro, la droga está en auge, la inseguridad es casi total, la decepción cotidiana. Un

día, felizmente, se les secan las lágrimas. Es el día que descubren que llorar es morir. Y no, precisamente, con una muerte digna. Entonces guardan los grandes pañuelos. Porque hay un equipo líder que grita: *¡basta!* Y la ciudad sonrío. Tenuemente. Pero lo hace. Porque sabe por dónde colarse al futuro. O saben que van a lograrlo con nota.

5. Existe un motor público. Este equipo, en las ciudades inquietas, que quieren jugar más fuerte, las de la personalidad en reinención o las que han dejado de llorar, siempre es público: municipal. Así que —es un aviso formal y contundente— ojo con las elecciones municipales: equipos de gobierno fantasmas, de arreglos partidarios, impotentes o prepotentes, con tendencia a meter las manos en la caja, sólo buena gente... ya no, porque hemos sufrido su irresponsabilidad adornada con fatuos discursos. Nunca más. Las ciudades, los ciudadanos, son responsables de su suerte. La democracia municipal hoy urge de equipos políticos —de *polis*— capaces de diseñar y rediseñar la ciudad con talento y capacidad de gestión y relaciones implicativas. Capaces de situar la ciudad, organizativamente, donde debe estar. Equipos que movilizan la ciudad. Equipos que buscan la mejor gente para ponerla al frente de la reconversión. Equipos que saben que las municipalidades que sólo administran conducen la ciudad al ocaso y la ruina. Saben, también, que el centrarse en servicios de calidad no es suficiente. Hoy, todo equipo de gobierno municipal debe ser líder: afrontar los retos comunes y propios para que la ciudad no sólo funcione: esté en la red de ciudades donde hay más oportunidades. Equipo jamás cerrado. Prepotente. Gobernar la ciudad implica tomar iniciativas. Ser proactivo. Sumar.

Remar en equipo. Y sin grasas. Llueva o el mar esté bravo. Un equipo que sabe, nítidamente, por qué ruta de rediseño debe remar. Y quiere.

La ciudad con rediseño liberal. Es la que, como ciudad pública, sólo le preocupa lo mínimo/escuálido: la seguridad entendida como policía, el registro para pedir permisos, un poco la educación para quedar bien y mucho control, normativa... Pero servicios públicos, pocos. La ciudad con rediseño liberal coloca todos los servicios para la calidad de vida en el sector empresarial: de pago. Y, quien no puede, no llega, mala suerte. Que se esfuerce. O asuma su incapacidad. Es la ciudad cínica. La ciudad que no es ciudad: campamento para la supervivencia de los más y paraíso de mil comodidades para los menos. Es la ciudad dual. La que los derechos humanos están en el frontispicio de la municipalidad como adorno. Estas ciudades son un insulto. Cuando se opte por un rediseño de esta calaña, los ciudadanos deben sacar, en las próximas elecciones, al equipo de gobierno de su fortín para impedir el desastre anunciado. Y el botín para unos pocos. Lo que hacen no es rediseño: es tumba. Es retrodiseño: retorno al feudalismo, al autoritarismo jerárquico, al desierto. Aunque lo presenten como el Gran Rediseño. Es el rediseño típico neocon. Ahora ya lo sabemos: es un fracaso anunciado, por más que su discurso sea brillante. Estas ciudades hoy están al borde de la violencia: ya arden. Aquí no hay rediseño: hay insultante amputación.

La ciudad con rediseño para el bienestar. Es la soñada ciudad europea de la post segunda guerra

mundial: ya que todos hemos luchado por la democracia, todos tenemos derecho al bienestar. Es la ciudad de los servicios públicos: cuantos más, mejor. Y para todos, sin exclusiones. Ciudad de horizonte fantástico. Pero imposible hoy por la alta inversión. Las ciudades que optan por este rediseño tendrán muchos problemas: mantener todos los servicios desde sólo la hacienda pública municipal es hoy imposible. Tristemente. Pero toda ciudad que quiere rediseñarse, deberá hacer un superesfuerzo para más y mejores servicios públicos. ¿Cuántos y para quiénes? Ésta es la cuestión. Y para qué ciudad: es punto neurálgico. Las municipalidades pueden —y deben— facilitar siempre más y mejores servicios con el presupuesto y los recursos que tienen. Deben, para ello, rediseñar la orientación de sus trabajadores hacia los ciudadanos, rediseñar las distintas ofertas de servicios provinciales o estatales que se ofrecen en el municipio para que todos formen un solo catálogo con los de la municipalidad que paulatinamente asumirá su gestión y, con el mismo presupuesto, incrementar y mejorar desde la productividad los servicios... Sé —lo he experimentado— que con el mismo presupuesto y recursos se pueden incrementar un 35 % los servicios. Introduciendo rediseño a fondo, claro. Lo recuerdo: sin servicios básicos no hay posibilidad de un rediseño de marca. La ciudad con rediseño para el bienestar opta por empezar a hacer bien las cosas. Es inteligente. Está en la ruta adecuada: sin servicios básicos buenos, que funcionen, para los más... el rediseño es imposible. Los servicios son cuestión *sine qua non* para que otra ciudad sea construible: con más

oportunidades de futuro abiertas. La ciudad de los servicios y la ciudad con futuro hoy se gestiona, pero, diferentemente. Debemos estar aquí,

La ciudad con rediseño relacional. La ciudad del bienestar ha evolucionado hasta la ciudad con rediseño relacional: pensar, construir, mantener y desarrollar la calidad de vida de la ciudad no es cosa exclusiva del sector público administrativo municipal: *pago impuestos, lo quiero todo y ya*. No es posible: las necesidades son inmensas y crecientes. Y los recursos, finitos. Además, la ciudad del bienestar modelo clásico tiende a potenciar ciudadanos pasivos, subvencionados. Fatal. La ciudad relacional los implica. Liderada por la municipalidad, el objetivo es ir más allá de la ciudad del bienestar, porque la empujamos y logramos desde la suma: desde una fértil relación de pensamiento, estrategia y gestión que sume administraciones, empresas, asociaciones, ciudadanos y... Es la ciudad para el bienestar, para la vida de calidad, pero desde las posibilidades y entornos actuales. Es la ciudad en la que el rediseño con marca de futuro no es sólo posible: se impone. Porque es una ciudad que escucha las necesidades y retos de los ciudadanos, la ciudad como organismo vivo que incluye a todos los implicados, la ciudad que diseña soluciones consensuadas y priorizadas, las cogestiona desde las aportaciones múltiples, las comunica con convicción para generar confianza y las evalúa para saber dónde se está, aprende de los fallos y no baja el ritmo de los cambios para el avance. Es la ciudad con gestión más compleja y cómplice. Es la ciudad que quiere estar, desde un equipo de equipos, en primera división. Y estará

porque, desde la suma, no sólo ofrece más y mejores servicios: plantea estrategias para el avance, para el salto, para los retos aparentemente imposibles. Es la ciudad que opta por un valor de marca. Es la ciudad innovadora. Diferente. La ciudad que hoy y mañana es y será referencial, tendrá más oportunidades para la vida mejor para todos. Es la ciudad que aquí planteo, inspirado —por qué negarlo— especialmente en el estilo Barcelona que ha sido, felizmente, asumido y adaptado por muchas ciudades del mundo: una ciudad para el bienestar, con buenos servicios, con más y mejores oportunidades para todos y que, a la vez, logra colocarse en la red de las primeras. El motor público municipal ha sido clave para sumar y lograr estos resultados diana. A esta ciudad de gestión relacional algunos empiezan a denominarla de *gestión provisora*. El nombre me suena raro. Pero el concepto es espléndido: ¡gestión que se avanza! *Prevenir es mejor que curar*, reza el refrán popular. Todo rediseño debe ser previsor en grado sumo. O no es rediseño.

6. *Hay un empresariado con responsabilidad social.*

Una nueva generación de empresarios optan por la responsabilidad social de las empresas: las empresas se ciudadanizan. Quieren estar activamente presentes donde están, donde operan. Pasaron, por suerte, los tiempos de la sola inversión publicitaria gritona. Hoy no sólo patrocinan algunos eventos: optan por la sostenibilidad, quieren formar parte activa de equipos, de organizaciones mixtas para el rediseño y el mantenimiento de una ciudad mejor. Aportan. Mucho: talento, estrategia, personal, gestión, marketing... Con las em-

presas responsables, éticas, ciudadanas, todo. Son indispensables para el rediseño relacional. Que es, en su vertiente organizativa, suma. No les pidamos, por favor, sólo dinero: movilicémoslas, impliquémoslas. Compartamos rediseño. Es una dimensión todavía poco frecuente. Hay experiencias muy buenas. Informémonos.

7. *Necesitamos un sector asociativo civil, ciudadano, emprendedor.* La ciudad, en su estructura ósea humana, es una red pluralísima de grupos, equipos, organizaciones, gente conectada... en torno a valores, a intereses, a proyectos muy diversos. Son las asociaciones de los ciudadanos: del voluntariado ciudadano. En una ciudad con vigor, una ciudad viva, estas asociaciones están conectadas y funcionan a través de una red de redes, más allá de su incidencia concreta, cada una en su barrio, tema, sector o prioridad. Ninguna de estas redes debe quedar fuera del proyecto para el rediseño de la ciudad de marca con futuro que se plantea. Deben estar desde el inicio: en el debate, el pensamiento, el pacto. Porque son la voz directa de los ciudadanos. Cuando este tejido es flaco, aparente, inexistente, muy deteriorado, una de las primeras decisiones para el rediseño de una ciudad debe plantearse el impulsarlo, animarlo, facilitarle estructuración. En algunas ciudades demasiadas asociaciones del tejido están partidizadas: son simples tentáculos de partidos. Partidos, pues, camuflados. Falsas asociaciones, sin duda alguna, porque una asociación siempre es autónoma. Detectémoslas: acostumbran a imponer y no escuchar: su única verdad es la del partido. Tengamos con ellas una dosis de mayor paciencia. Pero impliquémoslas a todas. Dialoguemos. Pactemos. Aceptemos diferencias. Si no se hace y logra, cualquier rediseño se queda sin lo que es lo más

propio, el alma, de la ciudad: las voces plurales y polifónicas de sus ciudadanos. El rediseño es, entonces, técnico: frío. Los ciudadanos lo sentirán superestructura: no vida para más vida. Es indispensable que las voces plurales de ciudadanos, voluntariado con iniciativas, se sume a la invitación del equipo municipal, al conjunto de otras administraciones, empresas, organismos internacionales y ciudadanos significativos para la ciudad que queremos.

8. Otras instituciones ciudadanas. Universidades, sindicatos, partidos, iglesias, fundaciones... no pueden quedar fuera: so ciudad significativa, ciudad de palabra. Impliquémoslas.

9. Las aportaciones de ciudadanos significativos. El talento es personal: no está en ninguna organización o institución, por más que todavía muchos lo crean, especialmente en el sector público administrativo y los aparatos de los partidos. Sin talento, sin creatividad, sin visión, no hay rediseño. Es, pues, imprescindible implicar en la apuesta para el avance otro de la ciudad a un conjunto heterogéneo de ciudadanos con nombre propio que ya han demostrado, con creces, su capacidad para la innovación, para la estrategia, para el consenso, para el diseño del futuro: para crear y compartir valor. Con marca alta. Ciudadanos probadamente emprendedores. ¿Cuáles son? Invitémosles.

10. Liderazgo relacional, siempre. Impliquemos a todos. Consultemos a todos. Escuchemos, escuchemos y escuchemos. Y desde la escucha, opciones —el rediseño— desde el liderazgo público emprendedor para implicar a una amplia y plural constelación de organizaciones y ciudadanos. Junto al liderazgo público, liderazgo gerencial. Son complementarios. Liderazgo para

la acción. Con equipos, con personas, volcados a lo que nos proponemos. A lo que hay que hacer. Preguntando siempre: ¿Cómo lo hacemos? Si sumamos, empujaremos. Todo, entonces, es más sencillo. Porque acumulamos inteligencia y capacidad. Liderazgo relacional, además, para estar óptimamente situados, los que dirigen el rediseño de la ciudad, para afrontar problemas reales y tomar decisiones. Priorizando. Seamos, aquí, budistas: el que no sabe qué cosas atender y de cuáles hacer caso omiso, atiende a lo que no tiene importancia y hace caso omiso de lo esencial. Gravísimo: antidiseño. Liderazgo relacional, finalmente, para desde una visión conjunta del rediseño de la ciudad detectar los cuellos de botella. Ese lugar en el que se va frenando todo. Las personas que son capaces de ver la ciudad —su presente y su futuro— de una forma nítida que la lideren, pues, con consenso y coraje. Que motiven. Que impliquen. Que apasionen. Que logren resultados. Que compartan.

NINGUNA LO TIENE IMPOSIBLE

Lo he apuntado, pero quiero insistir: cualquier ciudad, esté como esté, puede optar por su rediseño. Es cuestión, primero, de voluntad. Después, de rediseño. Y gestión. No hay exclusión alguna. En todas late la capacidad de reinventarse. Siempre.

El inquieto Ítalo Calvino, en *Las Ciudades Invisibles*, afirma: «no tiene sentido dividir las ciudades en estas dos clases (felices e infelices), sino en otras dos: las que a través de los años y las mutaciones siguen dando forma a los deseos y aquellas en que los deseos, o logran

borrar la ciudad, o son borrados por ella». Los deseos son cuestión de sentido, de voluntad. Y están al alcance de todas.

1. Rediseño desde las organizaciones civiles. Frecuentemente en las ciudades que optan por un equipo de gobierno hiperconservador, con un estilo ultraliberal del *hagamos lo mínimo*, que narcotiza la iniciativa ciudadana, existen algunas asociaciones, fundaciones, instituciones que no sucumben: insumisas. Despiertas. Ellas deben asumir, con algunos empresarios inquietos —siempre los hay—, el sembrar ideas, el propiciar debates, el proponer apuestas. Deben asumir el rol de mensajeros despertadores, de sirenas, de faros, con una inteligencia de movilización y convencimiento capaz de abrir los ojos a los ciudadanos para cambiar la actitud del equipo de gobierno. Si continua fósil, los ciudadanos lo echarán en las próximas elecciones. O en las siguientes. Los tiempos democráticos son lentos. Pero eficaces. Hay ejemplos numerosos. En todos, estas organizaciones están siempre abiertas a la escucha, al diálogo, a la implicación y a la suma. Sus propuestas son de sentido común para el rediseño de la ciudad. Factible. Inaplazable. Y comunican: son especialistas en convencer, en crear y mantener amplios consensos. Comunican no sólo con palabras: con acciones. Están en la calle proponiendo: rediseñando presente y futuro mejor. Son corazón palpitante de ciudad otra. Saben que la ciudad es un sueño de los humanos. Uno de los más bellos. Cuando en el neolítico alguien puso una piedra sobre otra, ya estaba rediseñando ciudad futura, el deseo de crear un espacio de convivencia. Después las construyeron para la gloria de los dioses, los

reyes y los emperadores. Pronto las rediseñaron para la gente. Llevamos este sueño dentro: está en todas las ciudades del mundo.

2. Rediseño obligado. 2007 fue el año a partir del que ya hay más gente viviendo en las ciudades que en el campo. El mundo ya es una gran constelación de ciudades que explotan: muchas tienen un centro histórico y un gran cinturón de barriadas llenas de chabolas y parcidos. Uno de cada tres habitantes de las ciudades ya vive en infraviviendas y sin acceso a los servicios mínimos. Son, estos cinturones, ciudades miseria dentro de la ciudad, donde los ciudadanos quedan aislados, en ínfimas e infames condiciones para la vida. Ciudades, pues, para la pobreza estructural. Jamás. El rediseño en ellas es obligatorio para integrar las ciudades periféricas en una única y plural ciudad común a partir de opciones para las infraestructuras, los transportes, la salud, las oportunidades... Apasionante. Y urgente: la ONU ha disparado todas las alarmas. El rediseño aquí exige una doble dosis de atrevimiento y liderazgo. Y una apuesta que combina próximo y largo plazo en cuestiones inaplazables.

BUSQUEMOS NUESTRA PROPIA OPORTUNIDAD:
REDISEÑO BRILLANTE

Siempre han existido ciudades de referencia en las que las oportunidades para la calidad de vida se incrementan. Todas han optado por algo propio, diferente, innovador. Otras, después, imitan. Atenas se rediseñó desde la democracia. Roma optó primero por el *senatus populusque romanus* (el senado y el pueblo romano) y,

después, por la invención del papado. Santiago de Compostela por la peregrinación al fin del mundo. París en la Edad Media por la universidad y a principios del XX por las artes y la cultura. Florencia por un nuevo humanismo clásico. Londres por la industrialización. México por el milagro del indio. Cuzco por el esplendor barroco de las artes. La Plata por un diseño de ciudad racional y saludable. Mar del Plata por los veranos burgueses frente al mar. Milán por el diseño contemporáneo y la moda. Hong Kong por la bolsa. Nueva York por la multiculturalidad y las multinacionales... Todas estas ciudades, e infinidad de otras, han optado. Se han centrado. Han aportado. Han rediseñado un valor desde el que reinventarse. Han trazado un carril por el que correr. Brillantemente. Diferentemente. Con obstinación. Y lo logran. Convirtieron su rediseño en el epicentro de su fuerza, atracción y desarrollo.

Las ciudades macro, grandes, medianas e, incluso, pequeñas, continúan aquí: les encanta saltar, apostar, desafiar, diferenciarse, sorprender. Con edificios, con infraestructuras, con apuestas culturales o educativas, deportivas... Las oportunidades para el rediseño son, tal vez, infinitas.

Pero, actualmente, podemos detectar algunas oportunidades que están en el catálogo de oferta mundial, internacional o nacional. Incluso regional. Conozcámoslas. ¿Cómo las han logrado algunas ciudades? Apostemos. Optemos por crear y materializar oportunidades, especialmente, para la acción estelar. Para llegar más lejos. Para concentrar energías y vehicular esfuerzos. Tracemos oportunidades zanahoria u oportunidades probeta de laboratorio también para medir nuestras capacidades. Son las más apasionantes. Ambas

funcionan. Si se sabe optar. Y pensar y actuar con personalidad propia: para el rediseño de la ciudad.

1. *Las Olimpiadas y los grandes eventos deportivos.* Hoy están, sólo, al alcance de las grandes ciudades, potentes. El despliegue de las candidaturas ante el Comité Olímpico Internacional es un fascinante espectáculo, en vivo, de rediseño de ciudades. París, Londres, Nueva York y Madrid, en el 2005, mostraron diferentes maneras, estilos y resultados. No ganó, para mí, la mejor: París y Madrid presentaron un rediseño inmejorable. Pero decidió la política obtusa: los votos de Estados Unidos premiaron Londres y castigaron París. En el próximo capítulo contaré el extraordinario —y tal vez imposible— caso de Barcelona. Lo bueno de Madrid —era mi preferida— es que se presentó con los deberes hechos: con la ciudad patas arriba, rediseñándose, y muchas cosas terminadas. Madrid entendió bien las Olimpiadas: *pongámonos en marcha*. Volverá a presentarse. Y ganará. Mientras, la ciudad está ya en rediseño: abandona toda reminiscencia de casticismo trasnochado. Pekín, en los últimos juegos, ha mostrado al mundo su potencia imperial con unas ceremonias de apertura y cierre que son pura ópera ancestral y unos edificios firmados por las estrellas de la arquitectura capitalista. Lástima que todo sea fachada barroca para ocultar su tremendo desprecio a los Derechos Humanos. Pero en deportes hay muchísimas más posibilidades: los mundiales, las competiciones deportivas internacionales o nacionales... Optemos con tiempo. Y fuerza.

2. *Exposiciones universales e internacionales.* Es otra de las apuestas para ciudades grandes y medianas. Cuando parecía que las universales estaban enfermas, la del

2005 en Japón con veintidós millones de visitantes lo ha desmentido: Nagoya está en el mapa mundial. Y Zaragoza, una ciudad dormida a orillas del Ebro, se ha rediseñado espléndidamente a partir de la Expo que en el 2008 dedica a uno de los grandes problemas actuales: el agua. Una ciudad amansada junto al gran río entró en movimiento vigoroso. Y logró rediseñarse desde el plantear uno de los temas más alarmantes del planeta: no hay agua para todos si continuamos con el despilfarro en las ciudades hiperconsumistas. Junto al tema muy oportuno, han urbanizando una parte abandonada de la ciudad junto al Ebro con óptimo criterio. Las arquitecturas son de valor seguro y para el uso inmediato en la post Expo. Toda la ciudad está en auge. Estuve. Me impresionó. Creo, después de pasearme y meterme a fondo, que las Expo pasan por plantear alguno de los grandes retos del mundo desde la visión particular de una ciudad. Apuntároslo. Y lanzaros.

3. *Fórum Universal de las Culturas*. Es un invento barcelonés de tercera generación: con los juegos dedicados al deporte y las Expos a las ciencias y tecnologías, el Fórum es el encuentro de las culturas del mundo, imprescindible en los tiempos de la globalización. Arrancó en Barcelona en el 2004 con una apuesta de rediseño urbanístico del último fragmento urbanizable de la ciudad opinable y un diseño cultural fracasado por la impotencia del consejo rector y la absoluta idiotez del equipo gerencial que lo montaron contra los ciudadanos (*sic*). Le siguió, con gran éxito, Monterrey en México. Y le seguirá Valparaíso en Chile, una magnífica ciudad de acogida que espera su momento. Y Nápoles: sorprenderá porque sabe que ha llegado su hora. Le auguro un futuro brillante. Y esperanzador para las

culturas de nuestro, ya, pequeño mundo pilotado cada vez más por una red de ciudades rediseñadas que apuestan, frente al miserable legado de Bush y su fundamentalismo belicista, por la alianza entre las culturas.

4. *Capitales culturales*. Son otra de las oportunidades estratégicas pero que urge reinención: rediseño. Porque han sucumbido al karaoke insoportablemente mimético de las políticas culturales: unos espectáculos con grandes nombres y algunas exposiciones sublimes. ¡Como si las artes fueran sinónimas de cultura! Aberrante: cultura es la capacidad que tenemos para crear, para inventar, para construir, para mantener, para rediseñar, atmósferas para más humanidad avanzada, para la vida que queremos vivir en la vida, personal y comúnmente. Aquí hay posibilidades infinitas para, desde la plataforma de la capitalidad cultural, posicionarse: la cultura siempre es apuesta de futuro. Cuando la capitalidad se queda en parque temático de festejos y deslumbres varios, es un gasto: no una inversión para el rediseño de la ciudad que tiene su inicio/oportunidad en la capitalidad. Aprovechemos sus recursos y su comunicación nacional e internacional para ubicarnos en la red de ciudades que deseamos y necesitamos. Algunas ciudades inteligentes lo han logrado. La cultura, estoy cada día más convencido, será nuclear para diferenciar ciudades para la vida de valor o ciudades para la decepción creciente.

5. *Sedes de eventos periódicos*. Los grandes organismos internacionales tipo ONU y UNESCO, cumbres de presidentes de estado, reuniones de los grandes de la economía, encuentros de los movimientos sociales, conferencias profesionales... celebran eventos periódicos para los que eligen ciudades candidatas. Aquí es indispensable

ble disponer de información detallada y anticipada para poder optar y competir, según el trazo de rediseño por el que la ciudad opte. El evento puede ser el pistoletazo de salida o la celebración de medio trayecto o un tramo. No dan, las sedes de los eventos, para más. Básicamente motivan.

6. Núcleo turístico. El turismo a escala mundial, internacional y nacional está en profunda transformación. Los turistas, los viajeros, apuestan por viajes emocionales, personalizados, que conjuguen naturaleza y patrimonio con acogimiento, gastronomía, espacios cuidados, posibilidades variadas... Muchas ciudades, aquí, están repensando su oferta a partir de rediseñar monumentos, playas, plazas, servicios... No es suficiente. Los turistas quieren, especialmente, ciudades acogedoras: amables, sugerentes, cómodas, pensadas para la vida. El caso de Barcelona es paradigmático: más de doce millones de pernoctaciones al año en una ciudad que no es París, Londres o Roma. Pero ofrece emociones y proximidad, con un toque de playa, tiendas y gótico con modernismo y Gaudí. Interesante, también, unir turismo y negocios, turismo y encuentros profesionales a partir de deslumbrantes ferias de muestras temáticas y palacios de convenciones. Y turismo con cultura. Todo facilitado con una cómoda red de comunicaciones viarias. Y publicitarias de nuevo cuño.

7. Arquitectura y urbanismo. Los edificios de los grandes arquitectos, las soluciones urbanísticas novedosas, arriesgadas y sostenibles, conforman hoy otra área para rediseñar la ciudad y mejor situarla en la red donde quiera estar. La arquitectura, en especial, hoy atrae turismo, enorgullece a los ciudadanos, es motor

económico... Algunas ciudades —el caso de Bilbao es paradigmático— han logrado, desde ambas, rediseñarse con éxito. O Curitiba en Brasil. Apostemos por arquitectos jóvenes, atrevidos. Los arquitectos españoles que han expuesto su obra en el MoMA de Nueva York en el 2006, todos han construido equipamientos públicos para ciudades que se están rediseñando. Arquitectos que innovan, que cambian el paisaje público de la ciudad, la casa común. Con audacia. Abramos apuestas. E invitemos a una estrella de vez en cuando para una obra única, singular. Referencial. Simbólica.

8. Cambio climático. En el 2042 seremos nueve mil millones de habitantes. Con mil ciudades de más de un millón de ciudadanos. Y una tierra exhausta: moribunda. Conquistar, colonizar y utilizar la rica generosidad de la tierra sin límites ya no es más posible. Pero continuamos ciegos. Algunas ciudades han situado la sostenibilidad en el centro de su rediseño. Y otras van más allá: afrontan el cambio climático con una lucha apasionada, con los ciudadanos. ¿Cuáles serán las ciudades del mundo —de todo tamaño— que se pondrán en primera línea de combate, de freno a la agresión enloquecida del hábitat único donde la vida ha sido posible? ¿Dejaremos que la barbarie del capitalismo salvaje y su despilfarro sin límites aniquile nuestro mundo y nuestras vidas? Tal vez —sólo tal vez— todavía estamos a tiempo. Todas las ciudades deberíamos estar aquí. Pero necesitamos que algunas alcen la bandera con ímpetu de ejemplo. Algunos pueblos indígenas se guiaban por el criterio de la séptima generación: tengamos en cuenta las repercusiones de nuestros actos en los tataranietos de nuestros biznietos. ¿Podrán vivir en muchas de nuestras ciudades inundadas por el deshielo de los po-

los, en muchos de nuestros países convertidos en desiertos? Ya no es ciencia ficción.

9. Ciudades lentas. ¿El único y último objetivo de nuestros países y ciudades es que crezca el producto interior bruto? ¿La única religión es ya producir y consumir incesantemente? ¿La economía es la única antropología? ¿La hiperactividad es la única vital forma de estar y convivir en las ciudades? Hiperaceleración e insaciabilidad de noticias, novedades, informaciones, modas, estímulos, distracciones... ¿para qué y a favor de quiénes? Algunas ciudades, empezando por el norte de Italia —allí también empezaron en la Edad Media las ciudades autónomas— optan por la ciudad lenta: la ciudad madura. La ciudad donde lo básico está en degustar y sentir la vida plural, diversa, múltiple. Con responsabilidad. Son ciudades que optan por el *acrecimiento*, mal llamado —y en auge hoy, felizmente— decrecimiento. Ciudades éstas, que se conciben y viven de otra manera: con otra calidad de vida más humana. Más sabrosa. Más simple. Para la alegría de vivir y el convivir en cada instante. Sabiéndonos frágiles. Ciudades, como las del cambio climático de las que son gemelas, que están para un rediseño de cambio de época, en la que la libertad, la autosuficiencia, una crítica austeridad, la independencia y la solidaridad, la tranquilidad, la esperanza, el placer y la felicidad son el real producto interior limpio. Ciudades, éstas, reflexivas. Con futuro.

10. Economía del conocimiento. Pide una inmensa innovación y una relación de intercambio de alto voltaje entre universidad y empresas: es la ciudad que opta por una estructura productiva y social especializada en la producción, uso e intercambio de conocimiento.

Crea conocimiento, lo aplica, atrae y retiene trabajadores especializadísimos. Importante, aquí, la accesibilidad: aeropuerto, autopista, tren de alta velocidad. Y el tamaño importa: las metropolitanas lo tienen más fácil. Dentro del sector hoy hay ciudades que se están especializando en ámbitos del conocimiento muy específico: ciudades vanguardia, ciudades turísticas imprescindibles, paraísos medioambientales, ciudades eminentemente técnicas, ciudades universitarias/empresariales, ciudades para la cultura del futuro...

11. Años temáticos. Es una estrategia de rediseño menor, pero interesante. La capacidad de transformar un personaje, un acontecimiento histórico, una efeméride... en el hilo conductor que llame y mantenga la atención durante un año, no lo usan la mayoría de las ciudades, todavía. La experiencia Barcelona de los sucesivos años temáticos dedicados a Gaudí, el diseño, el libro y la lectura, Picasso, la ciencia... muestra resultados interesantes. ¿Por qué no hay más ciudades que se apuntan? Salzburgo, en el centenario de Mozart, fue la ciudad donde uno no pudo dejar de ir unos días, por ejemplo.

12. Otros retos. El repertorio de posibilidades es grande. Pero muchas ciudades están amueradas. En siesta. Esperan que las oportunidades para el rediseño se las regalen. ¡Pobres! Tienen nula o poca capacidad impulsiva. Aquí es imprescindible la información, las visitas de contraste y aprendizaje, los estudios y análisis, el asesoramiento, los grupos de creatividad... Algo es clave: si no hay curiosidad, reto y apuesta no hay rediseño. Retos y apuestas pueden ser una puesta al día del patrimonio histórico alejada de cualquier modelo museístico. Hay ejemplos brillantes: espacios nuevos para

el encuentro y la convivencia. También es un reto y apuesta el optar por una ciudad educadora, una ciudad en vanguardia para la cultura, una ciudad donde la convivencia es factor de vida seguro o una ciudad con un parque biomédico en primera fila... Lo fundamental: ¿cuál es nuestro reto? Retarse es sano: la vida se reorienta y fluye con más intensidad.

MANTENGAMOS SIEMPRE LA INICIATIVA

Las posibilidades para el rediseño son muchas. Vivir, comprender, estar, meterse a fondo en la ciudad actual, sin tópicos típicos, sin definiciones grandilocuentes y fáciles, ahondando en las diferencias, los matices, priorizando cuestiones y temas constantemente, permite dibujar futuro con pincel gordo.

Me impresionó, yo joven e inquieto, Miró. Lo contemplé en una mañana de invierno mediterráneo pintando con una escoba los cristales inmensos del Colegio de Arquitectos de Barcelona, a pie de calle: su trazo seguro, el negro básico, la mirada fija, la mano diestra, la observación del conjunto, la rapidez precisa... crearon el mapa exacto y muy sugerente que mostraba, fuera, la Expo de dentro. No se entretuvo en el detalle. En el mural era innecesario. Sé, porque le vi trabajar en su estudio, que lo concreto, los reequilibrios, venían después: Miró trabajaba en varias de sus obras al mismo tiempo después de diseñarlas a lo gordo. Básicamente en negro.

Los azules, amarillos, verdes y rojos surgían posteriormente, pensadísimos. Con las manchas, las estrellas y las tachaduras... Reequilibraba. Un genio: su

obra perdura. En Barcelona te da la bienvenida en el aeropuerto.

Algunas notas más, de trazo rotundo —a lo Miró—, para el rediseño de las ciudades: dieciocho conceptos a recordar, meditar, adecuar y aplicar. Un amigo me dice que es el mejor número, un número para la suerte segura.

1. *Un valor de marca para el rediseño contrastado.* Sabemos ya la ciudad que queremos rediseñar. Y sabemos que su motor, su corazón, es un valor de marca: de diferencia. Una ciudad otra, mejor: para una vida otra, mejor. El valor debe mostrar, en él mismo, esta *otredad*. Esta diferencia. Con claridad. Antes de fijarlo —y después de asegurar que sintetiza la visión y la misión—, funciona un sencillo ejercicio: en dos columnas escribamos, contrastadas, la ciudad que tenemos y la que rediseñamos. Del contraste surge, con más fuerza, el valor. Algunos ejemplos indicativos a tener presentes, en varios registros. Todos empujan rediseño de ciudad.

- Futuro: no pasado.
- Hacia delante: ni un paso atrás.
- Ciudadanos activos: no usuarios pasivos.
- El futuro es habitable.
- Con todos: no para unos pocos.
- Nos merecemos una ciudad mejor.
- Más ciudad para la gente.
- Una nueva esperanza.
- Más ilusión: nuevas oportunidades.
- Compartimos futuro cierto.
- Construimos cada día la ciudad.
- Innovación y convivencia.
- Cultura, economía y seguridad.

- Educación y trabajo cualificado.
- Todo lo mejor es posible.
- Cooperamos: avanzamos.

Este valor lo marca todo: equipo, estrategia, planificación, tácticas, comunicación. Es la luz de avance que abre camino. Y lo señala nítidamente. Es valor que concreta y abre: debe estar, incluso, escrito en algún lugar preferente junto al símbolo/escudo de la ciudad, siempre con la misma letra, tamaño, color. Si delante del valor de marca le añadís Barcelona, Buenos Aires, Ciudad de Guatemala, La Plata, Santiago de Chile, Mar del Plata, Burgos, México, Asunción, Cuzco, Curitiba o San José o lo añadís a cualquiera de las ciento diecinueve ciudades con más de cincuenta mil habitantes en las que viven la mitad de la población de la España plural... la ciudad emerge con un coraje preciso y personal hacia su futuro: el que el equipo rediseña y los ciudadanos esperan, otras ciudades envidian, las empresas contemplan como un lugar de calidad en el que invertir... Hay avance. El valor es, ya, la ciudad. Es —es lo más— los propios ciudadanos: lo asumen en sus comportamientos, lo incorporan en el eje central de su estilo de vida, les facilita confianza cierta, segura, en su presente y futuro. El valor es la ciudad y la vida valoradas: referenciales, entusiastas, para el hoy/mañana. El valor es una obsesión cumplida: lo imaginado imprescindible transformado en resultados ciudadanos. ¡Bravo! Este valor se debe consensuar entre equipo de gobierno, oposición y ciudadanos con sus plurales organizaciones empresariales y asociativas. Imprescindible. Sólo así será eje de ciudad presente y futura. Optad por un valor que conjugue lucidez y sentido común, excepcionalmente

inteligente y oportuno. Un valor, en definitiva, que sea a la vez horizonte y empuje. Reto. Ambición. Posicionamiento. Impulso. Futuro.

2. *Diagnóstico conjunto y complejo: encaje simple.*

Las ciudades, cuando han llegado a un punto bajo por abandono, dejación, robo en las arcas públicas o pasividad crónica de sus ciudadanos que desconfían de la municipalidad y ni tienen ánimos para la acción desafiante desde lo civil, necesitan para el rediseño de un diagnóstico circular, conjunto, microscópico, inteligente, sin excusa alguna. Y complejo: los contrastes son tremendos y, a menudo, las necesidades y los retos están enfrentados. Esta ciudad está enferma: necesita, para empezar, de un diagnóstico que encaje discrepancias y contradicciones de una manera clara. Porque se va a lo nuclear: a la raíz. Por más que cueste. Y duela. Y parezca, en un primer tiempo, imposible. O intrazable. Cuando la ciudad no está en horas tan bajas, este diagnóstico también es imprescindible. En ambos, desde lo real muy mal o regular, debe acordarse un encaje de lo que debe hacerse: por ahí, todos. Barroquismos no, por favor. Arquitecturas de trabajo, procesos o proyectos laberínticos, menos. Tracemos una flecha para el arranque que nos lleve a la diana de los cambios imprescindibles con soluciones nítidas. Contundentes. Inapelables.

3. *Atributos diferenciales.*

El valor optado es y será la ciudad viva asumida por los ciudadanos: facilitará soluciones con fuerza al diagnóstico asumido. Ahora debemos dotarlo de algunos atributos: de algunos ejes concretos que diferenciarán la ciudad y aportarán respuestas a las necesidades y retos detectados y priorizados con mayor intensidad. Tal vez incluso la harán única. Pocos: cuatro máximo. Por ejemplo: si el valor por

el que optamos es *innovación y cooperación*, seguramente debemos decantarnos por los atributos de educación, tecnología e integración social. Sin educación, la tecnología del conocimiento no es posible. Y la educación nos facilita integración desde las diferencias y el trabajo. Estas opciones son imposibles sin la complicidad de todos. Lo demás, todo lo que propondremos y haremos, partirá de aquí. Logrará estos atributos para la ciudad y la vida de valor: siempre innovando, siempre sumando. Valor y atributos nos señalan qué debemos hacer, cuándo y con quiénes. Orientan. Marcan. Son medibles.

4. Líneas estratégicas derivadas. Los equipos para el rediseño dan un paso más todavía: completan el valor y los atributos con algunas líneas de trabajo preferenciales que marcan resultados a conseguir. Algunas de estas líneas las señalan los atributos. Pero se debe concretar mucho más, sin caer en el listado de acciones concretas a desarrollar. La cohesión social, la tecnología y la educación son grandes ámbitos de opciones: ¿cómo se bajan a la operatividad? Las líneas estratégicas, pues, nos sirven para planificar el hacia dónde y cómo. El rediseño ya tiene forma. Después, para cada línea, se pensarán los proyectos, los servicios, las acciones. Estamos en arquitectura: lo importante es el sentido de ciudad y las estructuras que concretarán este sentido, opción, valor. Demasiadas ciudades se quedan en los proyectos puntuales: proyecto tras proyecto no es igual a rediseño. Tal vez es sinónimo de apaño, arreglito. Tengamos siempre clara la primera secuencia: diagnóstico, valor, atributos y líneas estratégicas.

5. Velocidad de crucero constante. Cuando subes al avión y éste corre por la pista parece que lo de levanta-

tarse va a costar. Pero, en un momento dado, vuela imparable. Hay, a menudo, algunas turbulencias. Hasta situarse a la velocidad de crucero. Y avanza firme. En los viajes intercontinentales, entonces, sirven la cena. Esta potente imagen muestra como arranca —sabemos dónde vamos por el valor de marca, los atributos, la estrategia de la ruta, la planificación detallada del viaje y sabemos qué debemos solucionar y hacer— el rediseño de la ciudad. El inicio es lento, pero seguro. En la subida hay, a menudo, zozobras. Hasta llegar a la velocidad de crucero en la cota de la atmósfera adecuada. Aquí no es posible reducir o apearse. Entonces, en rediseño, se empiezan a mostrar los primeros resultados claves y claros con el buen vino de la comunicación.

6. Gestionemos los tiempos. El rediseño de ciudades es a largo plazo: doce/veinte años. Porque, siempre, comporta diseñar un nuevo urbanismo, infraestructuras, incrementar orgullo y otros hábitos ciudadanos, arquitecturas significativas, economías para la ocupación de calidad... Cambiar la calidad de vida en algunos barrios de la ciudad no es tarea sencilla. Si se trabaja bien, si los gobiernos que se suceden —acostumbran a durar porque los ciudadanos están encantados— no se dedican a destruir lo del anterior y a construir para su autobombo —es delincuencia ciudadana—, el rediseño avanza imparable. Porque es política estratégica consensuada de ciudad: es visión realizada. Es valor en avance. Es la ciudad óptima que los ciudadanos quieren. Necesitamos una política que gestione flexible, eficaz y eficientemente los tiempos y los acontecimientos: que sabe, y tiene planificado, que en algunos tramos se necesitan fuerzas adicionales. Y no espera al último momento para buscarlas. Todo al momento es improvi-

sación. Opción por el todo mal. Todo aplazado es impotencia: todo muy mal.

7. *Contra el escepticismo.* En el largo plazo los ciudadanos se desesperan. Porque confían —no le falta razón— poco o nada en las promesas municipales. Los ciudadanos quieren ver, tocar, experimentar. Aquí necesitamos algo más que información. Informar es indispensable, pero no suficiente: el equipo para el rediseño debe establecer un contrato con los ciudadanos y sus organizaciones, con la ciudad, público: con acciones concretas, con tiempos de realización. Un primer contrato de situación: de primer puerto, estación, logro. Y cumplirlo. Sin excusa alguna. El escepticismo sólo se soluciona con su contrario: con hechos constatables. Política, en definitiva, es gestión para la ciudad real, otra. Mejor. El escepticismo es, ojo, inseparable del temor, del miedo: de la decepción y la inseguridad, las grandes epidemias ciudadanas —no sin fundamento— que agarrotan nuestras ciudades. Primero valor con atributos: después, hechos, hechos y hechos para convertirlo en ciudad tangencialmente mejor, oportuna, querida.

8. *No confundir tácticas con rediseño.* Tácticas no es activismo. Ni acción para hacer algo. Esto son palos de ciego al aire. La táctica viene después del rediseño: del valor, de las estrategias y la programación. Viene después de los hechos. La táctica es oportunidad. La táctica es oficio, es profesionalidad. Es optar por una jugada que permite, en el plan del rediseño, saltar, avanzar, situarte exactamente donde se debe estar y el equipo quiere. Táctica es inteligencia brillante en la acción. A veces es sorpresa. No casual: momento de gol cuando parecía que no. Que va a costar más. La táctica

conjugue creatividad innovadora y profesionalidad experta. Y, por qué no, oportunidad y un poco de suerte: la buena suerte que sabemos conquistar.

9. *Conjugar lo micro con lo macro.* Rediseño es sinónimo de *cambio de chip* sin perder pie. Funciona, para este cambio, conjugar las dos orillas de las opciones que transforman situaciones micro, imprescindibles, en los barrios, en los equipamientos, en los comportamientos, en los servicios... Y apuestas macro o más estructurales y simbólicas. Todas con criterio: desde el valor que marca y marcará la ciudad, sin mezquindad política alguna. Transparentes siempre. En diálogo. Aunando intereses diferentes. Y, a menudo, opuestos.

10. *Sostenibilidad.* Un rediseño sólo lo es si es sostenible: si se puede mantener, sostener. Si no cumple escrupulosamente esta premisa, es un desvarío, un alucine, una puesta en escena oportunista. Los costes de mantenimiento son, aquí, claves. El optar por tecnologías no contaminantes, por el reciclaje, por el medio ambiente, por edificios y urbanizaciones diseñadas desde lo sostenible... no es una opción: es una obligación, un deber. ¿Cuántas ciudades han construido, han inaugurado y al día siguiente empieza la decadencia? Junto al rediseño va siempre el concepto, el imperativo, de la sostenibilidad. Si algo no es sostenible no se puede ni proponer.

11. *Comunicación vírica de doble vía con los ciudadanos y sus organizaciones.* La comunicación de emoción, de información, para la implicación, para la confianza, para la fidelización, para la crítica y la sugerencia, para el orgullo y el asombro... es la atmósfera, la biosfera, donde el rediseño para la marca con valor de futuro se acrecienta, toma forma, crece, se mantiene, se com-

prueban sus resultados, se celebra y se evalúa. Comunicación jamás de propaganda. Ni sólo de publicidad. Comunicación de realidades, de procesos que se inician. Comunicación siempre interactiva y comunicación de doble vía: rediseño con los ciudadanos y ciudadanos con el rediseño. Comunicación, además, vírica: irresistible, expansiva. Comunicación para crear y sostener mutua confianza: *vamos bien, cumplimos*.

12. Diálogo, desde la diferencia, con la red de las ciudades vecinas. Hay propuestas para el rediseño que sólo son posibles si se implican otras ciudades próximas: razones de escala, de economía, de beneficio, de financiación... Nuestro rediseño es personal: para la ciudad. Pero toda ciudad hoy es un archipiélago. En este archipiélago el diálogo y la cooperación son básicos. Como lo es la personalidad, el trazo propio. Conjugación de diferencia y cooperación: he ahí un óptimo reto público. En las áreas metropolitanas esta conjunción es indispensable: el rediseño en red tiene más posibilidades y futuro en la globalización.

13. No rediseñar es más caro. Rediseñar una ciudad es caro. Pero no hacerlo lo es muchísimo más: es la ruina de la ciudad. El gobierno de las ciudades ha demostrado, más en Europa que en Latinoamérica —me duele— que es capaz de diseñar estrategias que compactan cohesión social y económica para el desarrollo. Las ciudades, en el último tercio del siglo pasado, han evolucionado. Pero no es suficiente: crecer más o menos comporta vegetar. El rediseño debemos contemplarlo siempre como una inversión: *qué queremos* es más que *vamos tirando*. Jamás es un gasto. A no ser que seamos todos —los de la municipalidad primero— un puñado de imbéciles.

14. No miedo. El miedo paraliza. Acobarda. Convierte en impotente a un equipo municipal para abordar el rediseño de la ciudad. El miedo se camufla bajo mil formas razonables: no es el momento, no disponemos de economías, nuestro equipo no da la talla, los ciudadanos no lo entenderán... El miedo es lo opuesto a la libertad, el coraje, la innovación, el atrevimiento, la pasión y el futuro. El miedo es parálisis: es ciudad a peor. Los miedosos son estorbo. Pero tienen solución. Frente al miedo, movimiento: ¡acción para la ciudad deseada! Y a buen paso: en maratón de equipo de equipos. El miedo engendra burocracia.

15. La ciudad es un organismo vivo. Pensémosla así. Tratémosla así. A veces sólo sobrevive. Otras le provocamos cáncer. A menudo vive espléndidamente. O se desarrolla armoniosamente. Algunas veces perece. Por muerte provocada, siempre. Pero puede reencarnarse a través del rediseño. Y, entonces, empieza otra vida en su vida: una infancia mimada, una adolescencia apasionada, una madurez plena. No dejemos que envejezca: en este momento volvamos a rediseñarla. Lo tenemos más fácil. Y en todo el proceso de crecimiento, cuidémosla: sostengámosla espléndidamente. Si entendemos la ciudad como un organismo vivo la tratamos de otra manera. Con respeto. Con amor. Con corresponsabilidad. Jamás la maltrataremos o heriremos. Entonces ella nos acogerá.

16. ¿Seremos más felices en la ciudad rediseñada? Ésta es hoy y mañana —lo ha sido siempre— la gran pregunta, la del millón. Y, casi siempre, la gran olvidada cuando se opta por el rediseño de la ciudad donde los temas técnicos, profesionales, legales, económicos, de poder partidario... ocupan el núcleo. Nos equivocamos.

mos: en el corazón del rediseño debe latir una mayor felicidad para todos/todas los ciudadanos. Y —algunos se avergüenzan de manifestarlo, insensibles— una felicidad especial para los ciudadanos en situaciones sociales, económicas y culturales con claras deficiencias. Algunos lo llaman discriminación positiva. Yo prefiero decir las cosas por su nombre: justicia social, cívica. De ciudad que nivela diferencias desde ofrecer igualdad de oportunidades, pero para algunos conjuntos de ciudadanos con un cuidado especial. La felicidad no es cosa de cumpleaños: es lo que funda y moviliza el rediseño de las ciudades. ¿Cómo vamos de felicidad en nuestra ciudad?, es una óptima pregunta para plantear su rediseño. Los romanos, tan sabios, se preguntaban en lo público: *¿qui bono?* A saber, ¿a quién beneficia todo lo que trazamos para el rediseño de la ciudad? Seamos radicalmente romanos en la hipermodernidad.

17. *¿Pongamos nosotros también un icono?* Es otro orden de cosas, pero quiero anotarlo. Las ciudades viven y sobreviven sin iconos arquitectónicos, pero estos hoy visibilizan y tangencian, subrayan más en el rediseño. Ahí son positivos. Pero mayormente no lo son. Cuando los edificios de firmas son gestos grandilocuentes, sin escala de ciudad, simple erección de prepotencia, dominantes, contruidos por empresas sin criterio alguno, objetos decorativos más propios de un parque temático, atacan la ciudad. Que se construye y se rediseña, especialmente, a través de sus calles y plazas. Y sus monumentos y lugares emblemáticos. Cuando se opte por un edificio icónico para reforzar el rediseño —es comprensible mediatizarlo—, se debe optar por una arquitectura que muestre los valores que queremos compartir como ciudad, serios y a la vez atractivos. De-

bemos pensar, en la decisión, más sobre la ciudad que estamos rediseñando y dejaremos y menos en el edificio en sí. Enterremos todo atisbo decorativista, turístico. Si queremos/necesitamos un edificio símbolo, extraordinario, tiene que serlo. Si no, será simplemente hortera. No caigamos en lo llamativo: banalizará nuestro perfil urbano. No permitamos que nos metan un trasto que, además, es carísimo. *Busquemos un edificio necesario que será el trabajo de un equipo, una creación colectiva tras una larga y contrastada reflexión sin iluminaciones geniales.* Lo recomienda William Curtis, uno de los grandes críticos de la arquitectura actual, que se atrevió a decirle a los miembros del ayuntamiento de Shangai, del que era asesor urbanístico: «Yo esperaba de una cultura con cinco mil años de historia algo más que la copia de todos los errores arquitectónicos de occidente». Fue despedido. Optemos por un edificio que dure en el tiempo: que nos signifique. No nos quedemos en la imagen, imagen, imagen. No tiene nada que ver con la marca para rediseñar una ciudad.

18. *Richard Rogers, un referente.* ¿Qué he aprendido de este arquitecto/urbanista en los largos años que llevo siguiéndolo? Lo pongo entre comillas porque ya no sé si son sus ideas o las mías infectadas por sus hallazgos: «Reconstruyamos los núcleos urbanos en lugar de apostar por la expansión y el crecimiento, que es lo que las ciudades suelen hacer hoy. Por primera vez en nuestro tiempo la gente regresa o quiere regresar al centro. Regresan porque la vida diaria, compartida, de los ciudadanos es lo que constituye una ciudad. Una ciudad habitada está siempre más cuidada. Cuidemos el corazón. Antes de extender hay que recuperar y sanar los centros. Construyamos, en estos centros, vivienda

social. Ha de estar en todos los barrios. Integremos. Pon- gamos, también, límites a la ciudad con un corazón ver- de: aquí ya no se puede construir. Reaprovechemos todo su interior. Seamos adictos a la densificación. Y peatonalicemos: densificación y peatonalización for- man un binomio. Cuando los centros se abandonan, las ciudades están perdidas: aparecen los guetos. Y empie- za la contaminación mayor por el transporte extensivo, el ruido, los problemas de aparcamiento. Recuperemos zonas internas. Construyamos espacio público: para to- dos y con todos. Con óptimas plazas y calles para los ciudadanos. El rediseño empieza, siempre, por aquí, por mimar los lugares de encuentro e intercambio. Hoy todo esto debe hacerse de forma sostenible. Con, insis- to, la voluntad y la ambición política de que toda la ciudad rediseñada será espacios para la gente. No cons- truyamos nada que deteriore la ciudad: todo debe be- neficiar a los ciudadanos. Que todo sea, pues, vital, que invite a la interrelación: inyectemos vitalidad activa, co- mún. Y hagámoslo todo un equipo, teniendo presente que una ciudad no se cambia en menos de quince años. Jamás en cuatro, como alucinan algunos políticos. El éxito de Barcelona es que logró empalmar tres turnos de alcaldes persiguiendo el mismo objetivo: mejorar la ciudad. Un equipo con visión que imposibilita o salta la burocracia del sistema que no deja crecer, rediseñar, la ciudad. En otras palabras: un equipo con poder para proponer, elegir, cambiar y construir. Es la clave. Si no elegimos el tipo de ciudad que queremos rediseñar, nos quedaremos en la mediocridad: ¿queremos Vancouver, ciudad informatizada, o Cork en Irlanda, donde el 35 % de la población va en bicicleta? Rediseñamos para una ciudad donde la vida es mejor.»

Todas son óptimas ideas compartidas con el premio Pritzker, el nobel de arquitectura de 2007, el que cons- truyó el centro Pompidou de París con Renzo y marcó un diferente rediseño en las ciudades y el autor de la reforma urbanística de Londres y la recuperación, en especial, de la orilla sur del Támesis, el asesor del rojo Livingston, el ex alcalde excelente de Londres, el autor de un libro que me marcó, *Ciudades para un planeta pe- queño*. Hacedle caso, por favor.

19. *Espacio público, siempre*. David Harvey, cate- drático de antropología del *College University* de Nueva York, explica desde un concepto nuclear de Heráclito que afirma que la armonía nace del enfrentamiento de las diferencias: «Creo que la idea de consenso que no contemple las diferencias no tiene sentido. El espacio público ideal es un espacio de conflicto continuo y con continuas maneras de resolverlo, para que después éste se vuelva a reabrir». No debemos olvidarlo en todo el proceso de rediseño de la ciudad. Sin espacios públicos acogedores, muy mimados, vivísimos, la ciudad no con- vive, no se interrelaciona, no expresa su cotidianidad plural. Es ciudad anémica.

CAPÍTULO 4

El estilo Barcelona como modelo para el rediseño

Barcelona es mi ciudad, una ciudad de referencia mundial. Un estudio de la agencia de comunicación Leo Burnett la sitúa entre las cuatro ciudades con mayor resonancia en el mundo junto con Sydney, Nueva York y Londres. Woody Allen la ha escogido recientemente para una magnífica película: *Vicky Cristina Barcelona*. Y Steiner, mi maestro, afirma que «hay tres ciudades en los que uno está en Europa: son Dublín, Barcelona y Milán, por sus cafés. Barcelona, además, está abierta al mundo entero, y creo que es porque tiene mar». Tres datos de buena situación después del año cenital de los Juegos Olímpicos.

Cuando llegué a mediados de los sesenta —en ella viví el sesenta y ocho magnífico: qué gran rediseño para la vida y el mundo— era una ciudad extrañamente próxima, relacional. Pero todo se estaba deteriorando rápidamente. Franco no le perdonó jamás su opción libertaria, radicalmente republicana. Hoy es primera ciudad europea en calidad de vida. Y acoge a millones de turis-

tas, entusiasmados. Y un montón creciente de inmigrantes esperanzados. Es una ciudad de valor compartido: una marca atractiva, de confianza. La quiero.

Vine a Barcelona para estudiar en la universidad. Y me enganchó. Me metí en la primera renovación pedagógica como maestro de barrio. Inicié el movimiento para el tiempo libre creativo y compartido. Soy la madre de la mítica revista *Ajoblanco*, un desafío a toda manipulación y monotonía. Y en el setenta y nueve, con las primeras elecciones municipales, salté como profesional al ayuntamiento para montar el ámbito de servicios públicos con los jóvenes. Casi treinta años después continúo en el corazón público de la ciudad.

No voy a contar batallitas. Tengo unas memorias de innovación y gestión, de esplendores y errores, esbozadas. Me voy a centrar en cómo, desde una butaca en primera fila, desde el trabajo en equipos plurales, como funcionario público y como ciudadano crítico, he vivido y he experimentado el rediseño de Barcelona. Lo presentaré sin historicismos: trazaré, en grandes pinceladas, las cuestiones que facilitan aprendizaje. Puntos calientes, estratégicos, pues. Sin entrar en detalles, en anécdotas, nombres. O tácticas.

Quiero esta ciudad porque me ha enseñado a convertirme, constantemente, en ciudadano activo: aquí está la vida plena. Y quiero a su ayuntamiento porque, a veces con arañazos, me ha facilitado ejercer una de las profesiones que hoy me parecen apasionantes: servidor público.

Presento su estilo —la historia de su emergencia, método, proceso y resultados— para que otras ciudades puedan informarse y, si les parece, aprender: tenerlo presente en su próximo rediseño.

Después de trazar algunas líneas y conceptos para el rediseño de ciudades con marca de futuro, el caso Barcelona es una experiencia de rediseño para contrastar, anotar, cuestionar, discrepar o críticamente compartir.

Contaré, a grandes trazos, el primer rediseño. Y, como apunte, el segundo rediseño que, creo, necesita la ciudad. El primero es constatable y evaluable. El segundo es una hipótesis consecuente. Y ya urgente. En ambos aparecen dos centros de interés diferentes para el rediseño de la ciudad: la Barcelona urbanizada y la Barcelona con los ciudadanos.

BARCELONA CIUDAD VENCIDA, APARENTEMENTE

Lo bueno de Barcelona es que nunca ha sido capital de estado: ha tenido que autoorganizarse. Miento: lo fue en la Edad Media, pero todo era muy diferente. Los Reyes Católicos pronto pusieron la primera bota de unidad sin diferencia posible. Y a quien discrepaba, lo echaban. Después de un tiempo de esplendor mediterráneo las cosas empeoraron. Pero la capacidad de resistencia y autogobierno civil de Barcelona está en sus genes: su *Consell de Cent* era difícil de acallar. Tomada la ciudad por el Caudillo, Barcelona atravesó su último y largo desierto represivo. Pero incluso aquí, reafioró lo civil que, en los lejanos sesenta y setenta —cuento lo que recuerdo— fueron de claroscuro. La ciudad estaba mal: pero ya era mi vida. Y la de casi todos los barceloneses: nos dolía, pero la amábamos. Y, un montón, luchábamos para otra Barcelona y otra vida. La ciudad, pese a la represión franquista, respiraba porque una red de grupos plurales le facilitábamos oxígeno desde la política, la cultura, la

educación, los movimientos vecinales, las revistas como *Ajoblanco* y otras... Barcelona siempre ha sido una ciudad emprendedora. Inquieta. Ama la libertad. Practica la solidaridad. Y se apasiona por la innovación.

1. *Barcelona necesita un rediseño a fondo.* Barcelona frente a Madrid, la ciudad mimada por el franquismo, se manifiesta en los sesenta y los setenta como la capital cultural de España gracias al impulso de grupos muy diversos de intelectuales, artistas, partidos clandestinos, un cierto arranque económico y un franquismo que aquí se debilita en la cotidianeidad. Pero físicamente va a peor: crecen barrios de cemento faraónico diseñados para la inmigración, sin infraestructuras de ningún tipo. La sanidad, las vías de comunicación, el metro, la educación... son malas. El urbanismo existe en su peor alucinación. La arquitectura es pésima. Hay —uno no puede mentir— un alcalde que intenta crear la Gran Barcelona. Algo hace. Pero le boicotean. La ciudad es una olla a presión: pero su estructura física está abollada. El ensanche modernista sufre mutilaciones vandálicas: la especulación viste. Toda la ciudad física, sanitaria, educativa, económica... parece que está a punto de hundirse. Pero resiste. Todos somos conscientes de que el franquismo es aluminosis: desarrollamos anticuerpos. Físicamente la ciudad es de una tristeza tremenda. La salva el encanto de sus ciudadanos. Y el desafío de los más. Todos éramos conscientes de que la ciudad necesitaba, con urgencia, un rediseño a fondo. Y nos preparábamos: la ciudad hervía con ideas y proyectos.

2. *Luchábamos para la libertad, pero...* Si querías buena educación, una carrera profesional, ver cine o contemplar un museo, comprar libros, saber cómo se

construye y urbaniza una ciudad para vivir con libertad... debías largarte a la vecina Francia. O Inglaterra. Los más rojos, a Italia del Norte. Barcelona era una ciudad con un pasado hasta el treinta y ocho magnífico, abierto. Después, y en estos tiempos, todos teníamos la sensación de habitar un gran campamento para la supervivencia. Con algunas islitas clandestinas y algunas *res públicas*, civiles, maravillosas: jamás perdimos la esperanza. Las tiendas, los bares... eran para llorar. Pero muchos nos quedamos: luchamos por la libertad. La Barcelona de los últimos sesenta y primeros setenta fue una ciudad libre bajo la bota moribunda del general. Las ideas, la creatividad, lo experimental, los estilos de vida en vanguardia... constituían la ciudad real. Maravillosa. Con palos de la poli frecuentes. Era así: la ciudad de los contrastes. Aquí me formé. Y aprendí.

3. *Al sur de Europa y al Norte de África.* Es una agradable situación. Ahora. Antes no: vivíamos anhelantes de Europa. Y los europeos nos tenían por los africanos más próximos. En el todo mal del franquismo —incluso el último— Barcelona ya tenía una clara vocación europea y, al mismo tiempo, una inmensa solidaridad con todos los sures. El clandestino y omnipresente partido comunista estructuró una sociedad civil sedienta de otra vida y otro mundo. Los libertarios señalábamos que esta otra vida y mundo debía ser desde y con la libertad responsable de todos. No sólo con la vanguardia de las élites. En este ambiente explota el *boom* de la literatura latinoamericana: sus creativos huyendo de dictaduras peores, nos regalaron ideas y proyectos. Barcelona tiene herencia de ciudad en encrucijada. Nuestro Barrio Chino, en el centro histórico de la ciudad, siempre fue un territorio de encuentros. Me seducía.

4. *¿Qué hacemos con la inmediata democracia municipal?* Muerto Franco en la cama para vergüenza de todos, volado por los cielos de Madrid su sucesor ultraortodoxo, la democracia estatal abrió fronteras, armarios, aireó. Las elecciones municipales eran la gran oportunidad para las ciudades: para su cotidianidad y futuro largamente soñado. En Barcelona la campaña fue intensa, reñida, nueva. Los ciudadanos optamos por un gobierno de coalición —fuimos sabios— claramente de centro izquierda. Muy joven. Y para añadir suspense, inexperto. Barcelona lo esperaba todo de él. Y, a la vez, había un velo de distancia: ¿serán capaces? ¿por dónde empezarán? La izquierda más radical estaba desencantada. La derecha —en Barcelona siempre muy civilizada— se travistió de nacionalismo folclórico y ocupó el gobierno autonómico. La plaza Sant Jaume, epicentro del poder político de la ciudad, estaba ocupada por el pluralismo. Muy Barcelona. ¿Colaborarían para el rediseño de la ciudad? Los ciudadanos así lo querían. ¿Los partidos? Suspense.

TIEMPOS DE INNOVACIÓN,
TIEMPOS DE EXPERIMENTACIÓN

Recuerdo la foto de todo el plural equipo de gobierno en las escaleras de la municipalidad con sus banderas rojas cruzadas sobre el pecho. Era primavera. Parecía la foto de fin de carrera, un equipo de equipos para un campeonato deportivo o un coro tirando a clásico: son los que debían rediseñar la ciudad. Reflotarla, primero. Y navegar después, sin perder tiempo. Yo me subí al barco después del verano como técnico apasio-

nado. A veces me pregunto qué hacía un muchacho libertario y creativo como yo con aquel equipo de políticos serios. No todo ha sido maravilloso. Pero hoy sé que no me equivoqué.

1. *Prioridad información.* Asumí la dirección del área de servicios con los jóvenes. La montamos en el desván. Recuerdo que lo que importaba no eran los cargos, ni las jerarquías: qué debemos hacer, qué podemos hacer, qué esperan los ciudadanos que hagamos. Las preguntas eran buenas. Lo son todavía hoy. Y cómo hacerlo. Teníamos ideas, intuiciones. Y nos lanzamos a buscar información. La ciudad de Bolonia y las del norte de Italia fueron nuestro referente. Eran ciudades progresistas. Que creían en el servicio público. Y, como la nuestra, sus recursos eran limitados. Y algo más: los ciudadanos estaban encantados. Todo rediseño empieza por informarse: por saber. Por contrastar. Ir de sabio y único es de tontos: ninguna ciudad puede permitirse, a su frente, un equipo de indocumentados.

2. *Prioridad acción: servicios.* Lo recuerdo con emoción: viví una organización pública inquieta, inclinada hacia fuera, en la calle. No montábamos comisiones, comités... Eran tiempos de acción: de servicios para otro mantenimiento de la ciudad, otra circulación, otro urbanismo, otra educación, otra cultura, otro acompañamiento de los más débiles... Aquí acertamos: innovamos. Creamos centros para los servicios sociales en los barrios, oficinas para la información y la atención de los ciudadanos, la red de los centros cívicos, recuperamos las celebraciones festivas masivas en el centro de la ciudad... Con mucha imaginación. Y multiplicando la poca plata que teníamos: descubrimos la productividad, la

reingeniería... sin conocer estos términos. Los servicios públicos en Barcelona eran escasos y malos. En cuatro años fueron muchos y valorados. El rediseño empezaba con fuerza: orientado. Facilitar servicios —avanzar hacia la ciudad del bienestar—, construirla para toda Barcelona, fue la primera misión, el primer valor, el proceso que abrió el gran rediseño de Barcelona. Rediseño: primero lo básico.

3. Prioridad gente: ciudadanos. Primero la gente. Segundo, la gente. Tercero, la gente. Siempre y en el futuro, la gente. Gente que sin servicios públicos no son ciudadanos: ciudadano es aquel que quiere convivir en la ciudad y se le facilita igualdad de oportunidades. Oportunidades que no consume: son posibilidades activas para la vida mejor. Lo teníamos claro. Sin retóricas partidarias vanas. Citábamos mucho a Machado: «se hace camino al andar»... con los ciudadanos. No era fácil. Porque son diversos. Plurales. Con intereses complejos. Y, a menudo, contrapuestos. Queríamos trabajar con todos. Y para todos. Pero con un claro parámetro para la toma de decisiones: priorizábamos.

4. Prioridad equipos: talento y pasión. Un heterogéneo conjunto de profesionales jóvenes e inquietos de la ciudad, con ideas y prisas con causa, inundamos la burocracia municipal. Gente no partidaria, con ganas de trabajar en equipo. Con ideas frescas y actuales. Para los que nada era imposible. Amábamos la ciudad y la queríamos como la soñábamos. Se notó: la organización dejó de ser el registro general, los permisos y las inspecciones y pasó a ser el taller público para el urbanismo y la arquitectura, la cultura y los servicios sociales, la comunicación y la participación. Lo importante era ir hacia delante, empujar una ciudad mejor. Cada

día un poco más lejos. Éramos gente con gente. No gestores lejanos. Rediseño: anticipamos algunas cosas indispensables.

Y MIENTRAS, UN EQUIPO REDISEÑÓ EL FUTURO

Entorno a la alcaldía, con Maragall soñador al frente dibujando otra ciudad, incitando a las ideas y los proyectos, favoreciendo la competitividad, se crea un equipo de prospectiva y programación que monta la maqueta real de la nueva Barcelona: el proyecto de rediseño atrevido, asentado en una primera irrupción de servicios y pequeñas acciones: el rediseño de choque en marcha y para los buenos resultados.

1. Un líder nada convencional. A Maragall el traje gris no le gustaba. Sus asesores peleaban para que no apareciera con la vestimenta de su querida universidad de Berkeley. Era un encantador de serpientes. Un economista que gusta del riesgo. Un arquitecto de arquitectos para la ciudad actual. Un implicador. Un político que trabaja con la pluralidad. Un líder, con sus rarezas incluidas. Un príncipe renacentista, como lo denominaban sus adversarios. Un príncipe que usa el poder, pero que no lo ama como esplendor propio: lo usa para el rediseño de la ciudad. Otra vez Italia. Era el alcalde que, según sus palabras, «he enseñado a la gente a soñar». Mejor, imposible.

2. Un plan a la larga algo secreto. Hay momentos mágicos. Pero deben prepararse. Picasso, tan barcelonés, lo advertía: «La inspiración existe pero debe encontrarte trabajando». Y apareció. Cuentan que visi-

tando el ruinoso estadio olímpico de Montjuïc, aquel que la guerra civil impidió llenarlo de atletas internacionales para una olimpiada popular, enfrentada a la fascista de Berlín. Después fue campo de concentración. A principios de los ochenta grita decisiones firmes: volarlo o reconstruirlo. En una visita médico/ciudadana surge la inspiración del futuro: «Volveremos a celebrar unas olimpiadas a lo grande: los Juegos Olímpicos del noventa y dos». Faltan diez años. No hay tiempo que perder. La máquina municipal se pone en funcionamiento: requisitos, posibilidades escásimas de éxito, plan de abordaje, estrategias, suma de complejidades, programación de lo que la ciudad necesita —¡es tanto!—, trabajo silente... Todo lo que se ha hecho, se hace y se hará, encuentra su vertebración en un valor de marca para el futuro: «Reconstruyamos Barcelona para celebrar los Juegos Olímpicos del noventa y dos». Genial. Un valor de ciudad y para la ciudad. No confundirlo con este otro: «Celebremos los Juegos Olímpicos con esplendor». Es un valor menor, de espectáculo. Fue el de Los Ángeles cuatro años después. Y junto al valor, algunos atributos claros: «Abrir la ciudad al mar recuperando las playas, reurbanizar la ciudad para el uso de los ciudadanos, sumar al proyecto otras organizaciones administrativas y empresariales, vías de comunicación, descentralización para mejorar los barrios y hacerlo todo con y para los ciudadanos». Y, a partir de aquí, gestión: líneas estratégicas derivadas para el rediseño con acciones extraordinarias y una estelar. Hay método. Hay modelo: *estilo Barcelona*.

3. Cuando todo va bien, crisis económica: Barcelona más que nunca. Con el plan esbozado, con el rediseño ya casi cerrado, con los primeros resultados visibles,

estalla la crisis económica mundial de los primeros ochenta. Hay zozobra. Cunde la alarma. Y aparece, en la prensa, el gran grito: «el Titanic se hunde». La mar era océano. Y no propicio. Pero hubo timonel: «adelante, jamás un paso hacia atrás». Y se tomó una decisión brillante: empezamos a comunicar desde el marketing que reinventamos para lo público. *Barcelona más que nunca/més que mai*, con su B con los colores optimistas, mediterráneos, de Miró, cohesionó y tensó la estrategia para el ánimo y el entusiasmo de los ciudadanos. Nos facilitó el cambio de actitudes que necesitábamos: que los ciudadanos apostaran, con orgullo, por Barcelona, su gran y plural casa en obras de reforma, en rediseño. Funcionó. En lo malo, más: *más que nunca*. Recordadlo. Sin ciudadanos implicados no hay rediseño: hay escenografía. Sin valor los proyectos no suman porque les falta común denominador de inteligencia emocional.

4. Zurcir la ciudad próxima con atrevimiento. El primer destello ciudadano e internacional que creó polémica y asombro fueron las plazas públicas duras de Oriol Bohigas, urbanista de la nueva ciudad. ¿No podemos enfrentarnos a lo macro que necesita Barcelona? Empecemos por el micro urbanismo: por zurcir una ciudad con desgarros, troceada, sin plazas que faciliten relación, conectividad. La apuesta por plazas con pavimento continuo, sobrias, para el encuentro, la relación y la fiesta, sin ornamentaciones tontas, con mobiliario urbano contemporáneo de diseño BCN —aquí empezó la euforia por el diseño público usable— suscitó críticas de los nostálgicos de los parterres floridos e inundados con cacas perrunas, de céspedes imposibles de mantener verdes... La ciudad empezó a respirar. Y aprendió a

no retroceder ante las críticas de historicistas rancios y decorativistas trasnochados: rediseño es apuesta, innovación, reimaginación... para la vida otra, mejor. No arreglitos monos. Rediseño es atrevimiento con estilo para la vida más vida. Es *más que nunca*: atrevimiento.

5. El primer proyecto ambicioso: abramos Barcelona al mar. El plan de rediseño integral para Barcelona que iba tomando fuerza y visibilidad tenía, en una de sus líneas estratégicas, el devolver Barcelona al mar ahora cerrado por inservibles murallas de industrias obsoletas o barrios con ínfima calidad de vida. La urbanización de la fachada marina junto a las Ramblas fue la primera apuesta: los barceloneses podíamos pasear por el antiguo muelle de la madera, sentarnos y tomar un café, contemplar el mar tan lejano hasta ahora. Como siempre: polémica y avance. La primera gran señal de rediseño ya funcionaba. La primera ancla estaba echada. Y con éxito: el Mediterráneo es nuestra orilla abierta. Primera acción extraordinaria: rediseño visible, con impacto. Después nos dimos cuenta de que esta obra primeriza podía mejorarse. Se readaptó.

6. Tendencia ilustrada. La mayoría de los que capitaneaban el rediseño de la ciudad provenían de partidos trotskistas, maoístas, leninistas... Se sabían vanguardia. Y como tal actuaban: las decisiones eran buenas, oportunas. Pero se tomaban en despachos. Eran buenas porque la mayoría todavía no habían perdido el olor a combate, a gente, de la clandestinidad, respiraban luchas por la ciudad y la vida mejor. Junto a ellos estábamos los técnicos con los pies en el barro de la cotidianidad, trabajando de tu a tu con los ciudadanos. Aún así, algunas de las decisiones que se tomaron olían a capricho. Con los años se incrementó.

IMPARABLES: LIDERAZGO RELACIONAL IMBATIBLE

Los comienzos siempre son duros. Y apasionantes. Hay quienes se deshinchan con las críticas y los esfuerzos. ¡Socorro! Después de los cien primeros metros, aguardan varios kilómetros. Es de sabios, aquí, respirar. Comprobar. Y seguir. A buen ritmo.

1. Un plan estratégico conjunto. El Modelo Barcelona se ensaya con éxito en el primer plan estratégico de la ciudad: en su dirección y gestión están un conjunto plural de administraciones, empresas, asociaciones y líderes ciudadanos, universidades... Los planes estratégicos, a primeros de los ochenta, están en su esplendor. Si la ciudad es una casa común y compleja, su plan estratégico —su rediseño— también debe serlo. Se apuntó alto en muchas cuestiones: aeropuerto ampliado, puerto más competitivo, vías de acceso y salida a la ciudad ferroviarias y viarias, conectividad con el área metropolitana, apertura de toda la ciudad al mar, recuperación de los barrios, más universidades, modernización del sistema público de salud y educación, reurbanizaciones, plan para nuevas empresas, red de equipamientos para la cultura o la gente mayor... Se abordó lo gordo: aquello que necesita un consenso ciudadano: un pacto de ciudad. El problema de los planes estratégicos es que prometen mucho y logran poco. Éste funcionó: logró el rediseño planteado. Por etapas. Con debates y evaluaciones públicas. Muchas ciudades, después, lo imitaron como plan de acción. A algunas les faltó sueño y liderazgo y se quedaron a medias. Mi única crítica: se optó preferentemente por las piedras.

2. Un equipo para el urbanismo innovador. Entró en los barrios y liberó espacio para plazas, modificó y

recicló estructuras deterioradas, planteó intervenciones nuevas, siempre en la frontera de lo más actual para el futuro. Se mimó la arquitectura: se optó por la contemporánea y experimental. Se invitaron a arquitectos de prestigio internacional que construyeran junto a los barceloneses y españoles más inquietos. Si no era vanguardia, lo último, ¡no era Barcelona! Un conjunto de urbanistas y arquitectos muy jóvenes y talentosos, formados en la Escuela de Arquitectura de Barcelona y en las mejores universidades de Europa y USA, rediseñó con genio la ciudad en su conjunto. Y por partes. Una de las propuestas más interesantes, cuando ya se empezaban a notar los cambios, fue la apuesta por diez Áreas de Nueva Centralidad: una Barcelona de servicios, de monumentalidad, pública, que ya no giraría entorno a Ciudad Vieja y el Ensanche sino entorno a diez ejes que generarían pertenencia: las Barcelonas de Barcelona. Los resultados confirman que acertaron. En este desafío salió la celeberrima campaña *Barcelona ponte guapa* para la restauración del patrimonio y la limpieza de las fachadas, embrutecidas por la contaminación y la dejadez de la ciudad. La ciudad gris de los setenta se tiñe de colores tenues, tiernos. Algunos originales. Otros inventados. La iniciativa fue municipal. El patrocinio para el patrimonio, empresarial. Y las comunidades de vecinos, con desgravaciones fiscales, pusieron guapas sus casas. Caminar por Barcelona empezó a ser un placer.

3. **La descentralización administrativa radical.** Las Nuevas Centralidades no hubieran sido posibles —y la mayoría de las acciones para el rediseño— si la municipalidad no hubiera optado por una radical descentralización organizativa: se agruparon los barrios antiguos y nuevos bajo diez distritos: diez fragmentos de ciudad

en red, al frente del cual hay un político municipal con un equipo de gobierno y toda la administración pública. La municipalidad central actúa de impulsora, coordinadora... y asegura los grandes servicios de ciudad. Es la municipalidad cercana: «Todos los servicios y trámites a diez minutos de donde vivo». Costó. Muchos funcionarios se quejaron. Hoy parece imposible que no se haya hecho siempre así: donde están las necesidades y retos de los ciudadanos, ahí están los servicios públicos. De tú a tú. Aquí fue decisivo Jordi Borja.

4. **Barcelona para todos.** Rediseño urbano y organizativo, sí. Pero rediseño para el incremento del bienestar para todos y con todos, también. La creación del Ámbito para el Bienestar que agrupaba diferentes áreas de servicios bajo una mujer excepcional, Lali Vintró, fue otro de los grandes polos para el rediseño integral de la ciudad. La ciudad de las piedras y la ciudad de las personas, de los ciudadanos, deben desarrollarse paralelamente. Si queremos una ciudad vivible. Equilibrada. El área de las piedras, siendo difícil, es brillante en sus resultados a corto/medio plazo. Pero en el área de los servicios a las personas está el do de pecho de la ciudad: inclusión, solidaridad, convivencia, confianza. Es la ciudad de la ética, de los valores, de la civilidad. Facilitar el tejuela es fascinante. Y complicado. Sus resultados son a la media/larga. Y más que brillantes: vida más humana compartida, ciudad para vivir la vida con intensidad y profundidad. Abierta y próxima. El rediseño, aquí, implica sensibilidad, escucha, diálogo, creatividad, implicación y constancia. Sin ciudad inclusiva, convivencial, cómplice... no hay ciudad: hay campamento, tal vez, con edificios maravillosos, pero con grandes zonas marginadas, excluidas. Trabajamos bajo

el valor *Barcelona somos todos*. Lo conseguimos. Formé parte de este equipo, en su núcleo directivo.

5. *Un gerente que logra enamorarnos*. El buen funcionamiento de la municipalidad, en estos años dorados, lo propició la inteligente separación entre ámbito político y ámbito gerencial, con zonas de coordinación. Frente al gerencial estuvo un hombre magnífico: Marull, malhablado, aparentemente duro, timonel a prueba de tempestades... Nos puso en fila: reorganizó la casa y nos enseñó productividad o cómo con igual o menos llegar a más. Fui de los que, de entrada, no me gustó: al imperio de la piedra le sucedía el de la economía ciega. Nos equivocamos. Se sentó con todos. Y nos convenció. Recuerdo que le contó a mi gerente del Ámbito para el Bienestar: «Albert, aunque estemos muy mal —cosa que no es verdad— quiero que sepas que siempre habrá dinero para los niños y la gente mayor». Murió de cáncer después de dejar una municipalidad más que saneada. Los sucesores lo han convertido en casi un héroe. Todos lo extrañamos. Contribuyó, en primer lugar, al éxito de Barcelona. Optar por un gerente dinámico, talentoso, directivo, implicativo, es indispensable para el rediseño.

LA OPCIÓN POR LAS OLIMPIADAS: ¡NO FUNCIONARÁN!

Lo nuevo, lo diferente, lo arriesgado, gusta en Barcelona. Pero, a la vez, asusta. Hay, en el alma de la ciudad, como un miedo a hacer el ridículo. Que desaparece cuando lo que se propone empieza a funcionar. Y provoca el entusiasmo. Los barceloneses son así. En esto no lo soy nada: me encanta el riesgo desde el inicio.

Las primeras noticias sobre la opción olímpica respondieron a esta casilla: no nos las darán, no estamos preparados, no seremos capaces de organizarlas... Empezaron, sorprendentemente, las obras. Y el resultado es conocido: los Juegos Olímpicos Barcelona 92 fueron los primeros juegos ciudadanos, liquidando el estilo Disney general. Estamos en pleno rediseño estelar.

1. *Un proyecto de ciudad en la ciudad*. La gran innovación del proyecto para los Juegos Olímpicos radica en situar las instalaciones olímpicas en la propia ciudad y la Villa Olímpica en un barrio frente al Mediterráneo. Hoy parece lógico. No lo era en absoluto. Fue el valor clave para culminar el rediseño de Barcelona: «Remodelamos la ciudad para celebrar en ella los Juegos Olímpicos». Se optó por la gran operación de devolver Barcelona al mar: la Villa Olímpica se construyó en terrenos obsoletos, recuperando kilómetros de costa a cuyas playas hoy podemos ir con metro. Una villa que es ya un barrio habitado, vivo. Lo fue el día después de terminados los juegos. Como estuvieron, también al día después, en funcionamiento ciudadano todas las instalaciones olímpicas. Se renovaron sus entornos, se construyeron rondas entorno a la ciudad sin destruir el paisaje, se amplió la red de metro, se renovó todo el mobiliario urbano y tuvimos un aeropuerto decente: se terminó la ciudad. Faltaban algunos detalles que se dejaron para más tarde: la infraestructura para la cultura, la remodelación física y científica de los grandes hospitales...

2. *La ciudad elegida es... ¡Barcelona!* Explotó el entusiasmo. Cuando el alcalde Maragall llegó del Comité Olímpico Internacional, la ciudad lo recibió con una

fiesta: saltó ante todos. El aplauso fue memorable. Y Montserrat Caballé y Freddy Mercury cantaron por la nueva Barcelona. Entonces empezó el frenesí de obras, el frenesí organizativo deportivo, el frenesí por participar como voluntario —casi cien mil—, el frenesí por el diseño barcelonés de las ceremonias... Si la transformación de la ciudad había sido lenta pero imparable, ahora era veloz y sorprendente. Todos lo queríamos ver todo. Soportamos años de obras con resignada alegría. Contando los tiempos para que no nos pillaran en falso. Un equipo de profesionales daba confianza: fue el equipo para la gloria. Perfecto. Corredores de fondo. Joan Miquel Abad fue el hombre del gran equipo de equipos. El rediseño lo gestiona gente: no instituciones.

3. *El gran fracaso.* Los fracasos sirven para aprender. Y, en los grandes proyectos de rediseño, alguno aparece en mayor o menor grado. En Barcelona el fiasco apareció en la inauguración del Estadio Olímpico. Las lluvias torrenciales se colaron por los techos y las graderías. Y el pequeño fragmento de independentistas pitaron al rey. Un bochorno para la ciudad. Las críticas fueron atroces. Y la respuesta inteligente: reconocer los errores y trabajar más y con más control de calidad: se entró en la cultura del detalle. Y de más y más implicación de los ciudadanos.

4. *Las lágrimas del éxito.* Vi la ceremonia de inauguración por televisión. A los cinco minutos empecé a llorar. Y no paré: «Ésta es mi ciudad», me decía. «¡Lo hemos logrado!» Una inauguración para presentar al mundo el estilo Barcelona. Y el mundo lo entendió. Y los ciudadanos nos echamos a la calle no para celebrar los Juegos Olímpicos: para vivirlos, para compartílos. La organización resultó un exitazo. Y la ciudad brilló:

una capital moderna, atrevida, tierna, relacional, con iniciativa. ¡La rediseñamos! Y, desde entonces, muchas ciudades más importantes, con más recursos, capitales de estado, tienen Barcelona por referencia. Y los movimientos sociales y para la cultura, también. Le dimos no sólo la vuelta: la colocamos en primera división. Entre las grandes. En trece años. El perrito atrevido y tierno de Mariscal fue el símbolo —con diseño— de la nueva Barcelona.

EL DÍA DESPUÉS: AL FIN LA COTIDIANIDAD

No hubo resaca. Felizmente. Se había preparado, en el rediseño, el día después. La ciudad digirió el éxito. Todos la disfrutamos: «La ciudad que queremos» primero y «Barcelona y tú» después, fueron los valores entorno a los que Barcelona aprendió a vivir en la ciudad rediseñada. Reinventada. Con gozo. Y algunos precios más caros.

1. *La infraestructura para la cultura.* No hubo tiempo suficiente. Y se dejó para los postjuegos. Fue una acertada decisión. Así pudo tramarse un conjunto de equipamientos para la cultura de la ciudad de difícil financiación. El resultado es bueno, pero no genial. El equipo olímpico se disolvió. Y se apostó por individualidades, por equipos con menos talento y mucho discurso en el aire. En cultura se habla un montón de plan de equipamientos, se pone el acento en el gran museo o el gran teatro... Aquí Barcelona es antigua: está dominada por el muermazo de las Políticas Culturales con una legión de políticos y gestores culturales al estilo pa-

risino de los ochenta. ¿Está mal? No dan la talla: su apuesta para la cultura de la ciudad no es movilizante. No es de valor: es de espectáculo. No es para la vida cotidiana más intensa: es para la programación mediática. Lo bueno de Barcelona es que, más o menos bien, dispone de una buena infraestructura para la cultura. Y lo óptimo es que, alrededor de esta infraestructura básica, crece un amplio bosque de iniciativas y apuestas para la cultura otra, fuera de circuito: conforman el entramado creativo de la ciudad. En cultura Barcelona es una ciudad taller más que una ciudad escaparate. Como taller, sobresaliente. Nos permitimos el gusto de exportar creatividad en artes, diseño, teatro, música, pensamiento, fotografía, publicidad... Pero mi apreciación en infraestructura para la cultura, en estos años, sólo es un notable ajustado. Sobre su gestión municipal, un aprobado. Sus políticos han sido prepotentes y mediocres, favorecedores de artistas y sin sensibilidad ciudadana: los ciudadanos anónimos de los barrios no existen. Lo viví así. Optamos por la capitalidad cultural europea a inicios de este siglo. El proyecto fue un fracaso anunciado: una concepción alicorta y endogámica centrada en los amigos y conocidos del departamento de cultura de la ciudad. ¿Por qué para la cultura casi es imposible optar por una gestión abierta, con la implicación de asociaciones, empresas, ciudadanos artistas, pensadores...? ¿Por qué continuamos con las industrias mal llamadas culturales —puro espectáculo— y no optamos por impulsar valores éticos civiles, relacionales y creativos, indispensables para el sentido de la vida personal y común? En rediseño aceptar pinchazos es un deber. Ferrán Mascarell, gestor primero y político después, no dio la talla en cultura: optó por el personalismo ilustra-

do al máximo y ser el abanderado oportunista de La Iglesia de las Políticas Culturales Excluyentes que se le puede denominar, también, *El Gran Hotel Abismo* de Lukács, cuando reprochaba a la *intelligensia* alemana su conformismo: «Se han instalado en un espléndido edificio dotado de confort y pintorescamente situado al borde de la Nada y el Sinsentido». Ya en lo privado, ha contado la ciudad y su trabajo para la cultura en un libro... demasiado inventado: lo suyo nunca fueron los ciudadanos anónimos, la participación ni las redes. Los de la cultura municipal siempre me han evitado como unapestado: no hay cultura sin los ciudadanos y, muy especialmente, sin los ciudadanos excluidos. Huelo a cultura para la liberación. Soy, felizmente, hereje.

2. Barcelona para la empresa y la tecnología. Algunos innovan: el presente de la economía ya no son los servicios. Ni, mucho menos, la industria. El futuro de la economía global / local es el conocimiento: la ciencia y la tecnología, con sus inauditas posibilidades para el avance humano. Y alguien, también, empujó uno de los procesos para el rediseño de la ciudad que son bendición en auge: *BCN22@*. A saber, veintidós manzanas —todo un barrio— obsoleto industrial que se va transformando en el barrio para el impulso económico contemporáneo de la ciudad, con un campus universitario exigente. Son, éstos, elementos no espectaculares: óseos. De largo alcance. De trabajo silente. Esforzado. Poco agradecido a la corta. Geniales para la ciudad que no quiere rediseñarse cual teatro de opereta. La ciudad empieza a valorarlo. Después de muchas críticas: especulación en el barrio, subida del precio por metro cuadrado, bla, bla, bla... No todo se ha hecho bien, claro. Aquí quiero subrayar algo: la dimensión de autoridad

moral, ética, del municipio. Hay cosas que deben hacerse. Aunque duelan a algunos. O a muchos. Debemos contar claramente y con transparencia los resultados de ciudad en avance. Junto al 22@, anticipándose y acompañándolo, *Barcelona Activa* es y ha sido y será el motor para la innovación y el crecimiento empresarial abierto a cualquier ciudadano con un proyecto: con una ilusión viable. Es una plataforma para la empresa innovadora y el trabajo diferente. Funciona.

3. Accesibilidad para todos. Puede parecer un proyecto menor en el rediseño. No lo es. Optar porque todos los ciudadanos puedan circular diferentemente por la ciudad, ya que se les facilita accesibilidad según sus posibilidades, presupone una concepción de ciudad pública avanzada: que las personas con disminución o dificultades puedan circular por los pasos de peatones, que los accesos al metro y al bus sean los adecuados, que los edificios dispongan de rampas, existan baños amplios, las puertas de las casas estén pensadas para la circulación con sillas de ruedas, los semáforos sean detectables para los invidentes... No es un proyecto para ya: con los años Barcelona es una ciudad accesible.

4. La ciudad del bienestar. Terminadas las infraestructuras, la vertebración de la ciudad física, Barcelona empuja, todavía más en los post juegos, la ciudad de las personas, de los ciudadanos, con más fuerza. No es que se descuidara: es que ahora hay más capacidad para invertir. Y se hace. Especialmente en servicios para la gente mayor, la educación, las mujeres, los jóvenes, los menos favorecidos... La municipalidad se dota de una organización eficiente y eficaz. Hay política y gerencia para el bienestar generalizado. Tanto que algunos —los pusilánimes, los derechones, los insensibles— se ponen

nerviosos. Los ciudadanos, todos, están encantados. La innovación en servicios para discapacitados, ciudadanos en situaciones difíciles, drogadicciones, salud mental, violencia sexista... fue un magnífico reto que, después, muchos municipios imitaron.

5. El sector asociativo se moderniza. Barcelona somos todos los que aportan, los que inyectan energía, los que vertebran, los que cooperan... Entre éstos y éstas están, en primer lugar, las asociaciones del voluntariado ciudadano: el conjunto pluralísimo y fértil de las organizaciones ciudadanas de base que agrupan, asocian ciudadanos para que, en su tiempo desocupado, aporten ideas, estrategias, gestión, trabajo, acompañamiento, relaciones... para una ciudad más educadora, culta, ecológica, comunicada, saludable, en cooperación internacional... Desde las necesidades y retos de cada barrio. Si Barcelona resistió a la dictadura, si luchó contra ella, si se sumó entusiasta a la democracia, si es una ciudad vivible, con calidad de vida, la razón profunda, última, no está en los partidos, la municipalidad... Está en la red de las asociaciones de los ciudadanos que la vertebran. Sin las tres mil quinientas asociaciones que energizan la ciudad desde cada esquina, cada barrio, Barcelona no sería lo que es. Tuve la suerte, con un equipo de ellas y un puñado de trabajadores municipales, de plantear y empujar su modernización. Fueron, estos años postolímpicos, los mejores de mi trabajo público. Que terminaron con un exilio interior por haber trabajado demasiado con los ciudadanos: acuchillado por celos de la alta dirección política. Sin movimiento asociativo el rediseño de la ciudad siempre cojea porque no se cimenta en su estructura ciudadana profunda.

6. La gestión del mantenimiento. Una ciudad rediseñada debe mantenerse: la vida diaria nos asegura que si no hay reposición, mimo, cuidado, el mobiliario urbano, los equipamientos, los servicios, las calles, los parques, las plazas... se deterioran rápidamente. Por el uso. Por algunos pocos incívicos. Mantener la ciudad limpia, actualizada, cómoda, como la casa común donde queremos vivir, es una tarea tan importante como la que se emprende con el rediseño: cuando lo logramos, debemos —antes y en el mismo proceso del rediseño— pensar cómo gestionaremos su conservación y adecuación. Algún mobiliario urbano fue difícil de mantener. Pero se insistió. Y se logró. Y alguna infraestructura o proyecto necesitó pedagogía y modificaciones. La ciudad es un organismo vivo: adaptable. Mantenimiento, también y principalmente, de la atmósfera cívica de la ciudad desde climatologías de valores, intercambios, debates, consensos... para un comportamiento de sentido común de calidad. Es el más difícil. El más sutil. Y el menos priorizado por la mayoría de ciudades. Grave error.

7. El rediseño debe superar puntos negros. No contaré la verdad del caso Barcelona si todo lo pinto con colores agradables. He apuntado ya un pinchazo y un fracaso. Tengamos claro que todo rediseño tiene sus discusiones duras, sus enfrentamientos rabiosos, incluso sus crueldades. En Barcelona el punto más negro se dio en el momento dulce de bonanza de la ciudad, después de las elecciones del noventa y nueve, cuando Lali Vintró abandona la política municipal. Era de Iniciativa para Catalunya, partido leal en coalición. Los celos, los rencores personales maquillados de intereses partidistas, destrozaron la labor de muchos años de trabajo

conjunto para el bienestar de todos: sin contemplaciones, talibanes socialistas con guante de seda y puño de hierro entraron a sangre y fuego en el Ámbito de Bienestar Social, prescindieron del gerente Albert Serra, un hombre de consenso del que todos aprendimos, y lo saquearon al mejor estilo de los piratas, sin otro modelo que proponer. Los que estábamos en la dirección nos largaron al exilio interno. Yo recalé en la Dirección de Comunicación, una playa apacible. Otros tuvieron peor suerte y la depresión, como mínimo, les derrumbó. Desde entonces el ámbito ha renqueado. Y ha sido incapaz de abordar, con coraje e innovación, el tremendo reto de la inmigración. En el 2004 este renqueo pasó factura a Barcelona: el Fórum Barcelona 2004, con el Ámbito de Bienestar que se diseñó en los inicios de los ochenta, no hubiera fracasado.

EN EL POSTREDISEÑO:

EL FÓRUM UNIVERSAL DE LAS CULTURAS

Barcelona es una ciudad que le encantan los saltos. Ha crecido, se ha transformado, no corriendo, acelerando: diseñando trampolines para saltos arriesgados. Creo que es la manera propia de desarrollarse de las ciudades no capitales de Estado. Tras el éxito del gran salto olímpico, Barcelona sabía que necesitaba otro salto. ¿Un salto para más ciudad? No: un salto para mejor posicionarse entre las ciudades de primera división en los tiempos complejos de la globalización. Y un salto para abordar algunas cuestiones de valor entre los ciudadanos. Así que, ¿qué hacer? Aquí, en la oscuridad, en la conflictividad, aparece lo mejor de Barcelona: la inven-

ción. Y alumbró el Fórum Universal de las Culturas, un evento mundial de tercera generación: Expos Universales para la ciencia y la tecnología, Juegos Olímpicos para los deportes y Fórum para el encuentro de las culturas del mundo. Muy oportuno. Barcelona no se cree la monserga neocon de la guerra de las culturas: apuesta por la alianza entre las culturas para un mundo mejor. Ésta es la Barcelona que quiero con locura. Y diseña un evento para entender el mundo desde la cultura: un Fórum Universal de las Culturas. Muy oportuno. La idea se gesta a finales de los noventa con los juegos digeridos y el horizonte despejado. Las ciudades no pueden, jamás, parar su reloj. Estamos en una etapa de post rediseño: terminada la ciudad con nota, mantengámonos en la red internacional cómodamente y movilicémosla para bien situarla, espléndidamente, en los tiempos de la globalización. Otros. Diferentes. Avanzarse es de sabios. Estamos a finales de los noventa.

1. *Hagámosla B.* Cuando se está en primera división no se pueden perder partidos: todo debe hacerse bien. Bien todos: municipalidad, empresariado, asociaciones, ciudadanos, líderes, instituciones... Éste fue el mensaje en el cambio de siglo. Una apuesta por la complicidad, por el civismo activo, por la Barcelona con paso firme, generando apuestas, avanzando. En todos los frentes. Otra vez. Las ciudades necesitan, de vez en cuando, oír la voz de la esperanza, del impulso, de —la palabra es hoy nuclear— la seguridad, de la invitación. «Hagámosla bien» todos y todas está en la senda de la mejor tradición de rediseño y mantenimiento por el que ha optado la ciudad democrática desde el setenta y nueve. Ahora es el momento de hacerlo todo bien: muy

bien. Es el valor para la plenitud. La campaña de comunicación y marketing para consensuarlo e implementarlo fue memorable y ejemplar. Y mostró el momento estable de Barcelona después de un largo tiempo de rediseño que explotó con los Juegos Olímpicos y culminó, en algunos de sus flecos, años después. Barcelona está terminada y consolidada. ¿Más rediseño? Ya no, por favor. Ahora a vivir Barcelona con intensidad, mientras un equipo prepara el Fórum para el 2004: posicionamiento de valor en la red internacional agitadísima, fiesta de celebración internacional y más valores nucleares y actualísimos para la convivencia.

2. *Civismo corresponsable.* En la ciudad terminada la única manera de vivir es conviviendo: compartiendo. Parece obvio, de sentido común: no lo es. *Hagámoslo bien* comporta reforzar valores, actitudes y comportamientos ciudadanos para la atmósfera de sentido compartido de la ciudad. Comporta introducir valores y comportamientos para el mundo y la ciudad de hoy ligados a la ecología, la globalización, la inmigración multicultural, la dinámica individual/común... Nunca, todo esto, puede olvidarse. Pero en Barcelona, en el cambio de milenio, nos pareció que era el tiempo oportuno para proponer, insistir. Para avanzar en corresponsabilidad: la ciudad es cosa de todos. Todos debemos aportar activamente. En la ciudad hay derechos y deberes a asumir. ¿Cuáles? ¿Cómo? Ha sido una experiencia importante. Que no ha concluido. Por un tiempo largo Barcelona potenció el civismo para la convivencia y la corresponsabilidad para la ciudad común. Abordamos algunos valores y actitudes claves: menos ruido, plazas y calles limpias, relaciones con los otros diferentes, circulación pacificada, ciudad peatonal, re-

cogida selectiva de basuras, cuidado intenso de playas y parques... ¿Cuestiones menores? Cuestiones cotidianas básicas. Imprescindibles.

3. *Turistas emocionados.* Las noticias circulan veloces en la aldea global del mundo. La visibilidad mostrada por los Juegos Olímpicos, el esfuerzo, el lograr un rediseño integral para una ciudad amable y cómoda, dio sus frutos muy rápidamente: Barcelona se llenó y se llena de turistas. Hay jóvenes, profesionales, familias. Invaden el centro de la ciudad, buscando sensaciones: ciudad acogedora, básicamente. Espacio cuidado y diseñado donde reencontrarse. Junto al mar. Visitando los pequeños museos. Sentados en una plaza. Comprando en tiendas. Y embobándose con las formas del modernismo y los colores de Gaudí. Llenándose de sol. Son turistas, viajeros, que quieren reencontrarse con su vida ciudadana. Un poco cansados de grandes monumentos y grandes exotismos. Regresan al diálogo de diferentes que siempre es una ciudad no muy domesticada, homogeneizada, planchada. Durante los últimos años Barcelona ha sido declarada, por los ejecutivos de quinientas empresas europeas, primera ciudad de Europa en calidad de vida. Para muchísimos Barcelona es la ciudad de Europa donde perderse. Y encontrarse. La mejor tienda. La mejor noche. Los pequeños hoteles. El mejor diseño. La mejor y más emocionante de las ciudades. Por su espacio público. Y por sus ciudadanos acogedores. Incluso tiernos. Buscan, en esta Barcelona, la ciudad indómita, civil. La ciudad construida desde rebeldías frente al centralismo asfixiante, la ciudad con una larga historia de insumisión, la ciudad que acoge a todos, la ciudad canalla que no se asusta y comprende... La ciudad libre, solidaria, innovadora. Nuestros turis-

tas forman parte de la ciudad. Tal vez por esto los ingleses la prefieren a París. Los italianos están locos por Barcelona. No está nada mal como síntomas. Tenemos, además, el triple de estudiantes extranjeros universitarios y post que la media de ciudades europeas. Barcelona atrae. Como cantaba la rumba gitana de los juegos, «¡Barcelona tiene poder!».

4. *Años temáticos.* El año Gaudí, a inicios del nuevo siglo, nos hizo comprender las posibilidades de encadenar los años a partir de un centro de interés que vertebrase la oferta de cultura de la ciudad: invitación a los ciudadanos y turistas a profundizar en un tema. Al Gaudí le siguió un espectacular y fructífero año del Diseño con más de trescientas micro/medianas exposiciones, el año del Libro y la Lectura, después el de Picasso, el de la Ciencia... Una ciudad necesita encontrar ganchos, líneas de fuerza, intereses comunes para, desde la celebración, informarse, aprender, intercambiar, gozar, proponer... ¿Es posible mantener la intensidad anual? Sirve para el arranque. Después los habrá de intensidades y tiempos diferentes. Lógico. Algunos han sido espléndidos y sugieren otras posibilidades. El de la ciencia no funcionó.

5. *La inmigración galopante.* Las ciudades que ofrecen calidad de vida son irresistibles. La información, hoy, es global. Los desfavorecidos, los pobres del tercer mundo —qué atroz término y tan real—, los abandonados, los que buscan una vida mejor... emprenden el viaje hacia ellas, su tierra prometida. Barcelona es una de estas ciudades últimas: después de los juegos empezó la inmigración que, en los dos mil, es un gran río. Inmigración del Magreb, del África profunda, pakistaní, filipina, china, del este de Europa, latino-

mericana... Buscan su oportunidad. Y, para hallarla más rápidamente, se instalan en el corazón de la ciudad, este núcleo deteriorado que el rediseño urbano mejoró. Vuelve a tener serios problemas de sobrepoblación, de culturas radicalmente diferentes... Yo estoy encantado con la invasión. Somos muchos. Pero no todos. Creemos que enriquecen Barcelona. Que la abren. Otros, demasiados, no lo ven así: temen que les quiten trabajo, que creen inseguridad. La ciudad tiene ante sí un desafío. Pocas ciudades han sabido resolverlo. Asumir casi un 15 % de inmigración en pocos años no es fácil. Aquí hay reto. ¿Seremos capaces de innovar? ¿El Fórum aportará pistas para el difícil diálogo entre las culturas? Es imprescindible: en diez años tendremos un 30 % de inmigración. La gran mayoría con un alto nivel educativo. Lo del bajo es un mito falso, impulsado por imprementables. *Con* ellos deberemos reinventar otra Barcelona. Y no sólo mejorar sustancialmente nuestra economía. ¿Seremos capaces? Confío. No será fácil. La municipalidad, aquí, titubea: no me gusta.

6. El fracaso del Fórum de las Culturas Barcelona 2004. El Fórum fue un hallazgo, una nueva invención de Barcelona. Cuando se diseñó, no habían saltado por los aires las Torres Gemelas, la guerra de civilizaciones era un relato de un profesor americano que olía demasiado a neocons —continúa— y el terrorismo islámico no había sido demonizado con la sordidez que nos tiene acostumbrados la cúpula imperial. Todavía no estaba en el aire la feliz propuesta de la alianza de las civilizaciones. Pero en Barcelona ya configurábamos un diálogo de las culturas en tres ejes: las condiciones de la paz, la sostenibilidad y el diálogo entre las culturas. Proféticos. Otra vez en el horizonte de lo urgente. Pero

la gestión del proyecto en su vertiente para la cultura fue un insulto a los ciudadanos y a las culturas del mundo. Una explosión de chulería de la peor especie capitaneada por Jordi Oliveras y Miquel Botella que confundieron el Fórum con su Versalles de caprichos personales con dinero público. Un escándalo acallado. Pero que los ciudadanos —que no fueron invitados hasta el último momento como clientes— olvidaron: que se lo confiten. El Fórum marcó, con nota, un punto de alarma, de crisis, en la ciudadanía: ¡pinchamos! Las asociaciones de los ciudadanos lo criticaban, los medios de comunicación mostraban que no había nada que contar, la comunicación era de lo peor... Malos presagios que van calando como lluvia fina. Y la poca información no gustaba. Sólo el urbanismo funcionó. Resultó todo lo contrario que los Juegos Olímpicos del noventa y dos, el de los ciudadanos. Lástima. Me invitaron a diseñar, con poco tiempo, el programa para la implicación de los ciudadanos a través de sus asociaciones cívicas. Fue el mejor de mi vida. Lo consensué con el sector. Y me lo censuraron: lo que olía a ciudadanos plurales molestaba. A los tres meses me largué. Tuve una pequeña depresión: Barcelona a veces me duele. Pero el invento del Fórum es genial. Y funcionará en unos años cuando otras ciudades lo monten con los ciudadanos. No tengo duda. En el Fórum afloró, tristemente, uno de los vicios ocultos de la ciudad: la capillita de amigos. Y el pensar que, en Barcelona, las cosas salen siempre bien: el autismo por acumulación de éxitos. No fue así: fue un fracaso. Un maravilloso fracaso si sabemos aprender. Si lo asumimos. Un patinazo, en la vida de una ciudad, coloca las cosas en su sitio. Ojo con quién está delante de los proyectos estrella: pueden es-

trellar la ciudad. ¿Por qué se consintió? Tengo mis opiniones que he contado en *La responsabilidad social en la cultura después del karaoke de las políticas culturales y su asesinato en el Fórum 2004*. Cuento lo que observé desde dentro y fuera. Y me indignó. No encuentro editor: podéis bajároslo de mi web.

7. Continuamos siendo referencia. A pesar del pinchazo rotundo, Barcelona funciona. En el 2005 la ciudad recibió —es un ejemplo— ciento cuarenta y cinco delegaciones extranjeras procedentes de cincuenta y cuatro países. Todas querían conocer o profundizar el Modelo Barcelona. Con un especial interés por el urbanismo, la organización de grandes eventos (!) y la organización municipal: el concepto de espacio público, la convivencia entre patrimonio histórico y modernidad, la descentralización por distritos, la reinención de un barrio para atraer empresas del conocimiento... Lisboa, Montevideo, Curitiba, Londres, París, Sao Paulo, Helsinki, Berlín, Buenos Aires, Boston o países como Suecia, Noruega, Finlandia, Dinamarca, China, Francia, México, Alemania... nos visitan. No está nada mal para un rediseño que empezó tímidamente en el 1979 y pisó el acelerador para ponerse a toda máquina en los primeros ochenta. Espero que la ciudad continúe en la senda que tanto gusta a Paulo Mendes da Rocha, premio Pritzker de arquitectura 2006: «Barcelona podría ser una referencia: la ciudad como un ser que no fracasa por los pequeños gestos que integran la ciudad en su territorio, que integran sus habitantes en la ciudad». Este rediseño en todos los detalles le fascina más que las grandes obras de relevancia internacional. O los eventos increíbles. A mí también. Es la Barcelona para la cotidianidad la que hace que la ciudad sea vivible.

Acogedora. Casa para la vida común. Lo pequeño es hermoso, es cierto. Y, además, funciona. Si hay constelación, continuidad y talento.

POR UN SEGUNDO REDISEÑO DE BARCELONA

Son muchos años de crecimiento, de empuje, de liderazgo, de innovación, de ciudad con ciudadanos encantados, de municipalidad emprendedora. El Fórum nos colocó ante un primer fracaso. Y precipitó el descontento ciudadano. Pero ni en el peor de los sueños imaginé que llegaría así, casi de repente. Un año después, en abril del 2005, el desencanto de la ciudad era patente. El cuestionamiento del liderazgo y la gestión municipal, total: el alcalde/intendente aprueba por los pelos y la gestión obtiene la peor nota de los últimos veinticinco años. ¿Alarma? Todas. ¿El único culpable el Fórum? No exactamente: en los cuatro años anteriores la municipalidad se acomodó. Puso el automático. Primer craso error. El Fórum fue el terremoto que nos despertó: ¿dónde estamos? ¿Dónde vamos? Algunos avisábamos: ni caso. Al alcalde Clos lo cuestionaron: en las elecciones antes del Fórum perdió cinco concejales. Fue un toque en la línea de flotación. El Fórum fue el bombazo: «¡despertemos, nos hemos dormido en el éxito!». Cierto. Y triste. Y, hasta cierto punto, lógico: las líneas de crecimiento jamás son infinitamente ascendentes. En ninguna organización. Para ninguna ciudad. Repasemos la historia. Observemos el entorno. Me hubiera gustado un despertar menos traumático.

¿Después? Preocupación. Porque el equipo de gobierno no sólo no reaccionó: esconde la cabeza bajo el

suelo y se instala en la mutua desconfianza, en el no escuchar y el miedo. Lo peor. ¿Barcelona embarrancada? Exageraciones, piensan, después del Fórum, políticos y altos directivos caracol. Se equivocan. Al equipo, últimamente, le ha faltado renovación por edad, talento y género. Y se ha olvidado de las organizaciones civiles, además de la plural ciudad real: el estilo Barcelona de la suma, ahora en el post Fórum, no está en el mejor momento.

¿Final de etapa, pues? Sí y sin paliativos. Pero, insisto, de los fracasos puntuales rotundos se aprende. La iglesia católica, tan sabia en organización, incluso tiene acuñada una frase: *ob felix culpa*. Desafiante. Ya aprendimos del fracaso en la inauguración del estadio olímpico.

En la iglesia, también, la culpa, el pecado, se soluciona con la gracia. En la ciudad, la crisis aguda se restaura con un nuevo plan de abordaje: otro rediseño. ¿Nuevo y diferente? Sin duda. ¿Está el gobierno municipal en ello? Los ciudadanos y sus organizaciones tocan las trompetas del cambio, las voces críticas —la mía, por ejemplo— se toman por voces frívolas, injustamente atacantes... Malos tiempos para la inteligencia que siempre es crítica, propositiva. Una ciudad no siempre está de enhorabuena. Tengámoslo presente en rediseño.

¿Por dónde apunta el nuevo rediseño de la ciudad? Aquí me arriesgo. Propongo. Me atrevo. Evidentemente es más fácil que el primero. Pero tan imprescindible como él. Hasta aquí, he contado hechos. Ahora, ideas para el futuro que ya está aquí. Para una Barcelona de marca primera en la sociedad líquida, la sociedad en red o en flujos, en la sociedad del vacío, en la sociedad

global, como algunos la describen. En la sociedad insegura, según mi observación. O de la decepcionada, como apuntan actualmente algunos sociólogos.

Hemos, según las palabras del alcalde Maragall para el primer rediseño, de volver a *aprender a soñar*. Fascinante. Y hacerlo desde el éxito: Barcelona va, está bien posicionada, pero su climatología es inestable. Esto convierte el rediseño en más opinable, desafiante. La ciudad empieza a sentir dolencias crónicas que deben atajarse si no queremos que se instale en una mala salud de hierro.

En el primer rediseño he contado hechos. Historia. Resultados. Y procesos de trabajo. Método experimentado, en definitiva. En el segundo voy a contar ideas, sugerencias, esbozos, análisis de la ciudad, nubosidades políticas variables, terremotos ciudadanos de diversos grados...Y una situación demasiado frecuente en los equipos de gobierno de ciudades que funcionan: el segundo rediseño se aplaza y se pospone por razones de peso que esconden debilidades variopintas y miedos varios. Una en especial que en Barcelona es muy patente: falta de liderazgo municipal contundente e implícito. Primer y segundo rediseño componen un caso eminentemente práctico para las ciudades que opten por saltar al futuro con valentía.

1. *Barcelona va bien, pero yo no me siento cómodo.*

Es el concepto que plantea, con imperativo, la necesidad del segundo rediseño: estamos en el 2005, año en que empiezan los temblores. Barcelona está en la red de las primeras ciudades. La ciudad continúa obteniendo la certificación de primera ciudad europea en calidad de vida. Y está en el número cuatro para los negocios y

las reuniones internacionales. En la número uno, también, en supercomputadoras. Y la séptima en pernoctaciones. O está en el tres para inversión extranjera. ¡Cuántas lo quisieran! Pero los ciudadanos no se encuentran cómodos. No se sienten cuidados. No saben cuál es el futuro de la ciudad. Porque no se cuenta. Porque no está trazado. Sólo hay apuntes: no hay argumento, relato. No existe nuevo valor con diferente futuro. Se nota un cierto desencanto. Y un cierto estrés. Los ciudadanos —éstos son los tiempos— se sienten inseguros. Vulnerables. Están dando un paso hacia lo personal. Hacia la ciudad íntima. Que desean segura. Y se abre un evidente divorcio entre los ciudadanos y la municipalidad. En especial, sus políticos. Y el alcalde/intendente. Su sonrisa ya no es de complicidad. Notan que no hay escucha. Saben que no se es proactivo: máximo reactivo. Los ciudadanos —como ciudad— nunca se equivocan. La ciudad de los acontecimientos terminó. «¿Y ahora?», se preguntan. La municipalidad silba, mira hacia otro lado, se monta en excusas. Estamos en democracia de baja intensidad: equipo de gobierno desactivado y prepotente. Lo peor: estúpido. Se amuralla en sus despachos. Malísimos tiempos. Yo estoy desde la fuga de Lali Vintro —intuía un equipo de gobierno endeble— hace tiempo exilado en el departamento de comunicación. Soy asesor. Tengo poco que hacer: formo parte de los invernados del rediseño maragalliano. Soy de la tribu de los que fuimos y ahora no estamos de moda. Aprovecho para escuchar la ciudad con oreja fina, proponer ideas continuamente, sentarme con la red de comunicadores de los distritos —excelente gente—, ponerme al día y viajar a Latinoamérica y por las Españas en cooperación con municipios inquietos para

la cultura, la comunicación interna o externa y contar el primer rediseño de Barcelona. Noto que aman la ciudad, que quieren aprender de su experiencia. Se lo cuento entusiasmado. Lucho por no deprimirme: sé que ahora soy un trabajador municipal pasivo. Somos un montón. Todavía no me siento incómodo, pero comparto la creciente preocupación de los ciudadanos y me alucina, y comprendo la desmotivación galopante de los trabajadores municipales, una gente magnífica, que cada día facilitan buenos servicios a los ciudadanos, especialmente desde los distritos. Admiro su profesionalidad y dedicación pública: son incombustibles cuando están en los servicios.

2. Los puntos calientes del cambio. En la Barcelona del todo bien aparecen, paulatina e incesantemente, algunas líneas que piden ser atendidas con urgencia porque están provocando cambios en la ciudad: la globalización es un hecho real en Barcelona y muestra su cara en nuevos trazos sociales y económicos, especialmente, en la galopante inmigración, el cuestionamiento de algunos valores y modelos familiares y de convivencia. Barcelona está, otra vez, cambiando. La municipalidad debe, en un nuevo rediseño para la ciudad, asumirlos y transformarlos en oportunidades. El primer gran cambio está en la inmigración: aumento de población, rejuvenecimiento, necesidad de nuevos aprendizajes ciudadanos para convivir con diferencias manifiestas, abordaje de las amenazas por privilegios adquiridos en los sectores más débiles... El segundo es la economía. El paro está en un nivel no preocupante. Pero se ha incrementado la precariedad laboral y la inestabilidad, especialmente entre los jóvenes, el euro ha encarecido el coste de la vida perdiendo poder adquisitivo y la vi-

vienda cara expulsa a los jóvenes de la ciudad o los hipoteca para casi siempre. El tercero es social: Barcelona se instala en la nueva sociedad de la ansiedad con el estrés como consecuencia. El cuarto es político: el equipo municipal está cansado y ha perdido capacidad de escucha y respuesta, los ciudadanos tienen la sensación de que su opinión cuenta poco o nada en Barcelona, Madrid, en la Unión Europea o en las grandes cuestiones mundiales: Irak, ecología, guerras, terrorismo. Quinto, cambio en el espacio público: los inmigrantes y los turistas llenan la ciudad, el vendaval de franquicias borran los pequeños comercios, el ocio juvenil nocturno en manadas alborota demasiado la noche, hay brotes de delincuencia menor con turistas, se nota un incremento del incivismo o maltrato del mobiliario y usos urbanos de la ciudad, el turismo de borrachera crece... Sexto: algunos medios de comunicación han optado por el amarillismo y transformar todo lo relacionado con deficiencias ciudadanas en denuncias y escándalos para vender más. Y séptimo y último: bien acostumbrados a una ciudad extraordinaria, los ciudadanos ven los cambios como amenazas, como pérdidas de privilegios. ¿La Barcelona progresista se despierta conservadora? Es la gran pregunta. Lo cierto es que en la ciudad se respira un cierto pesimismo personal, que se concreta en el término inseguridad: cuesta poder mantener una vida de alta calidad, cuando las expectativas son cada vez más elevadas. ¿La consecuencia? Nuevo y diferente rediseño, rediseño y rediseño. Desde aquí. Y para más allá: debemos afrontar el segundo rediseño de Barcelona, una buena ciudad para la vida, pero tocada por un inicio de desencanto e indiferencia ciudadana, parientes próximos del pesimismo. La ciudad accesible, viva,

abierta y luminosa del primer rediseño está en declive, con una municipalidad poco ágil y por detrás de la ciudad y sus ciudadanos. Sin liderazgo relacional. Tiempos, pues, de cambios: buenos tiempos. Espero. Tiempos para afrontar retos que los ciudadanos saben inaplazables, pero que no quieren ubicarlos cerca: *¡no en mi barrio!* Cuando las cosas no van bien, la gente extraña la calidad. Sienten un vacío enorme. Y piden cambios profundos.

3. Un plan de choque estancado. Suenan alarmas. Me piden ideas para el cambio de rumbo. En los últimos años, mi trabajo es el de asesor. ¿Qué proponer? Me lo pienso durante un largo fin de semana junto al mar. En pocos días tengo listo un papel que titulo: *1+12, Barcelona ahora y mañana. Agenda para un plan de choque en el 2006*. Sé que no va a gustar, pero lo inicié con «Barcelona va superbien, pero yo no me siento cómodo». Y una constatación del clima de trabajo interno: «el ayuntamiento es muy potente, pero yo no trabajo a gusto». Caerá mal. Pero no voy a dejar que sea verdad la frase escrita a mano encima del muro de la iglesia de los jesuitas de Venecia: *assessorare = asesinare*. Me hice una foto. Fue una de las mejoras apuestas para el arte de la vida cotidiana de la Bienal de Venecia que visité con unos amigos muy artistas y muy sesudos. En el texto insisto que es necesaria una gestión más cercana a los ciudadanos, que solucione problemas reales y personales, que busque rehacer la mutua confianza, sin excusas, sin grandes palabras, que priorice y focalice, que motive a los equipos municipales, que marque un diferente liderazgo, que presente otro modelo de ciudad y se consensúe con los ciudadanos y sus organizaciones directamente, desde un debate abierto a las

ideas estratégicas clave... No propongo la sinfonía del rediseño que Barcelona debe emprender en los tiempos de la globalización: me quedo en el esbozo de algunas notas para la apertura. Después de mucho escuchar y pensar. Las propongo como apuesta: «hagamos algo, por favor». La parálisis es muerte. 1= *planteamiento desde la escucha*. 2= *propuestas para el viraje*. Me siento *el cartero* que en la fantástica película italiana entrega cartas a Neruda: papeles de amor para el segundo rediseño de Barcelona.

4. *De dónde venimos, dónde estamos, dónde vamos.*

Los tremendos e incómodos *dóndes*, las preguntas que piden respuestas. Y que facilitan, si se responden a pecho abierto, soluciones y horizontes. Venimos —lo estoy contando— de un 79 en que se planteó el rediseño global de la ciudad desde un urbanismo deslumbrante y unos servicios para el bienestar con calidad y ambición. Nos situamos en el 92 en la primera línea de ciudades con una autoestima ciudadana y de reconocimiento mundial unánime. En el 2000 se confirma la calidad de vida de la ciudad con oleadas de turismo, inmigración y certificaciones europeas. En el 2004 el Fórum de las Culturas fracasa y aparece con nitidez la incomodidad de los ciudadanos —en el 2005 es patente— por problemas no resueltos en el entorno del barrio y una ciudad desdibujada y el Fórum contra la ciudad. El 2006 es el año para empezar a plantear el nuevo rediseño a fondo: proximidad en la gestión municipal, dibujo de una ciudad para la vida cotidiana de valor abierta, innovación para crear estrategias y estar en el mundo global, nuevo y diferente liderazgo del alcalde y el municipio. Pero no se hace. En el 2007 habrá elecciones: ese es el momento, insisto, para plantear a

los ciudadanos las líneas maestras del nuevo modelo de ciudad. Si no se hace las consecuencias serán fuertes: malestar ciudadano contundente y pérdida de valoración internacional. Además, el equipo de gobierno tendrá problemas en las elecciones. No me harán caso: a este equipo de gobierno post Lali Vintró mis ideas siempre les parecen interesantes, pero no son *exactamente* de uno de los suyos: ahora no es suficiente ser un profesional público: importa ser de la camarilla del poder municipal, ¡tan efímero! Casi no me importa: me gusta pensar sobre la ciudad. Es ya una pasión. Mi vida última municipal la describe muy bien Samuel Beckett: «Da igual. Prueba otra vez. Fracasa otra vez. Fracasa mejor.»

5. *Tres ejes para el rediseño del modelo Barcelona.*

Los ciudadanos quieren —apunto datos, opiniones...— una Barcelona próxima: que cuide y mime el entorno ciudadano, con servicios para la calidad buenísimos, con comunicaciones viarias y virtuales ágiles, con respuestas públicas inmediatas a los problemas y urgencias, con espacios relacionales significativos y sugerentes y con infraestructuras adaptadas al hoy/mañana. Quieren, además, una ciudad abierta: que continúe activa en la red de ciudades europeas y mundiales, que potencie una economía a tono con la globalización, con una decidida opción por la ciencia y la tecnología, presente en los esfuerzos para hacer un mundo mejor desde la cooperación internacional... Y quieren, todavía, una ciudad de ciudadanos: con igualdad de oportunidades, con corresponsabilidad cívica, con participación cómplice, con inclusión social y una cultura con sentido para la vida común compartida, con consenso sobre las normas de convivencia y su cumplimiento, con com-

plicidades de suma manifiestas y estables, y un equilibrio entre lo personal y la construcción colectiva. Son sabios: quieren una Barcelona doméstica y a la vez internacional. A menudo creo que el valor para esta Barcelona debería ser el mismo que tuvo la cosmopolita Venecia del XVI: «Más que una ciudad, un mundo». El desafío: lograrlo.

6. El valor para la Barcelona del ahora y el mañana. Debe ser un valor de contraste, complejo. Porque el mundo y la ciudad son así. Un valor que subraye la vida en la cotidianidad con estilo de vida propio y compartido. Y una clara apuesta por asegurar futuro. *Convivencia y creatividad* es —estoy seguro— el valor para rediseñar, con decisión y coraje, la Barcelona que los ciudadanos desean y la municipalidad empuja. Y todos, sumando, la conseguiremos. A la Barcelona *más que nunca*, la del *somos todos*, la de *la ciudad que queremos*, la del *hagámosla bien*, ahora habrá que añadirle la de *convivencia y creatividad*, la ciudad de la gente que convive abierta. Barcelona jamás ha sido ciudadela. Barcelona quiere ahora que se le cuide —*cuidar*, ese concepto tan socrático— desde una apuesta por continuar en la senda de lo relacional, lo creativo, para hallar respuestas óptimas. Es la Barcelona del cada día por la que tanto hemos trabajado y soñado. Gran reto: me apunto. Desde este valor debe contarse la historia del nuevo rediseño: la Barcelona que avanza. Éste o parecido. El que cuente *más de lo mismo y de la misma manera*, no es un valor: es una invitación a la siesta. Al desastre.

7. Del hedonismo a la responsabilidad. La Barcelona del *Hagámosla B* ha tenido éxito. Y en el éxito, esta Barcelona se ha ido desplazando hacia el estereotipo hedonista, a trazo gordo: la mejor ciudad del mundo,

divertida, la mejor tienda de Europa, la ciudad desinhibida, joven, creativa, permisiva, siempre en fiesta, nocturna, donde todo ocurre —oh, maravilla— por generación espontánea. Era la ciudad que necesitábamos después de la larga e insoportable noche del franquismo y el superesfuerzo común de los Juegos Olímpicos. Pero los estereotipos no facilitan mejor ciudad. El valor de marca, que propone *convivencia y creatividad*, dibuja otra ciudad: compartida desde la diferencia, con trabajo para todos, con innovación, con conocimiento científico, con barrios de calidad, con asociaciones de ciudadanos emprendedoras, con esfuerzo generoso y compartido, con solidaridad, intercultural, convivencial, con economía que facilite trabajo cualificado, para vivir con calidad experimentada, y con una municipalidad que desde la suma gestiona. ¿Otra? Mejor: más cualitativa. Estos son los atributos. Barcelona ha abierto sus puertas hacia fuera con generosidad: ahora debe volver a abrirlas hacia adentro, hacia sus ciudadanos hoy tan plurales.

8. La Barcelona que alcanza la madurez. A Barcelona, en el post 2004, le ha ocurrido lo de los cuentos épicos: de repente el protagonista pasa de una juventud fulgurante a la postjuventud un poco cansada. Pasa, en breve, a la madurez y sus experiencias de plenitud, a menudo mordidas —si no se está en vigilia— por el desencanto y el estrés. ¿Cómo evitarlo? Conservando los aprendizajes y las vivencias básicas, irrenunciables: espontaneidad, mestizaje público/privado/asociativo, deseo insaciable de más y mejor ciudad, sorpresa, contrastes pactados, voluntad de felicidad y convivencia tierna. Un gran e imperdible legado. ¿La madurez está en asentarnos en una ciudad sólo tecnológica/turísti-

10. *De las torres de Foster y Calatrava a la de Nouvel.* Aterrizaba en Barcelona por la orilla del mar. Y me di cuenta: Barcelona está haciendo la travesía de las torres de comunicaciones del noventa y dos diseñadas por Foster y Calatrava, símbolos de la nueva ciudad abierta al mundo y acogedora del mundo, a la novísima torre de Nouvel, en un barrio periférico de la ciudad, en forma de falo potente que por la noche se ilumina —con rojos, azules y una espuma de blancos— cual faro de orientación y magna linterna para el alumbrado público, con más de quince mil combinaciones lumínicas, exuberantes. Es faro y es falo: *eros*, a saber, ímpetu, deseo, pasión, desasosiego... para una Barcelona en la red de las ciudades del segundo milenio, con ciudadanos encantados de convivir. Confiados. Activos. Creativos. Corresponsables. No podemos perder ninguna de las tres torres. Pero la de Nouvel es, seguro, el nuevo símbolo de la ciudad: *cuidadme, estad cerca*. Lo cercano es imprescindible. Sin perder de vista la tecnología, lo global, la innovación. Y el arrebató. Creo que la Nouvel debe ser el nuevo símbolo de Barcelona.

11. *Acciones y servicios a priorizar.* La convivencia y la creatividad son el faro, la linterna, que facilitará energía renovada para el rediseño que la ciudad necesita. Porque facilitará lo que los ciudadanos esperan. Pondrá, pues, al alcance de los plurales ciudadanos más oportunidades para la prosperidad: servicios para el crecimiento personal y común, impulso económico para el trabajo para todos, viviendas al alcance de los jóvenes y para los ciudadanos en dificultad. Potenciará con contundencia la convivencia consensuada: mantenimiento corresponsable de la ciudad, espacios públicos abiertos y cuidados, transformación integral de al-

gunos barrios, transporte público y movilidad ágiles, integración dialogante de inmigrantes, acogimiento del turismo con nuevas ideas, valores democráticos y participación constante, y cooperación interciudadana e internacional. Se trabajará para una Barcelona más segura ahora y mañana: policía de proximidad, responsabilidad para la sostenibilidad, consenso para un modelo de Barcelona evolutivo. Y, todavía, se impulsará capital creativo emprendedor, tan básico para las ciudades y tan propio de Barcelona: cultura y educación, ciencia y tecnología, confrontación con las ciudades más referenciales del mundo, ciudad taller audiovisual y en publicaciones, Bauhaus del XXI, ciudad epicentro mundial para el debate de los grandes temas de los valores cívicos y el conocimiento, Barcelona metropolitana con fuerza, posicionamiento contundente para ser realmente capital cultural europea/africana/latinoamericana, parque científico biomédico que nos sitúe en primera línea en las industrias de las ciencias de la salud no sólo en el sur de Europa, opción por lo verde... Y se optará por repensar a fondo todos los servicios de línea: los que se facilitan en centros cívicos, centros sociales, deportivos, económicos y para la cultura, remodelando espacios y sistemas de facilitarlos, para estar en sintonía con los mejores de la ciudad, buenísimos. Me parece, esto último, importantísimo, para el do de pecho. No está nada mal. Continuará siendo mi ciudad: Barcelona para el hoy. Los ciudadanos, ahora, quieren personalización. Y mundo. Son inteligentes.

12. *Vivir intensamente en los tiempos maduros: jamás sólo sobrevivir.* El nuevo rediseño debe facilitarnos el aprender a vivir en la madurez. Esto es nuevo en Barcelona. Porque no lo recordamos. Barcelona estuvo

adormecida siglos, encerrada en sus murallas. Después explotó con el Eixample de Cerdà, el Modernismo, las Expos Internacionales, la recuperación de la autonomía política. Cuando llegaban los tiempos de la madurez, explotó la guerra civil y se impuso la bota férrea del general Franco que la precipitó a la decadencia. En los setenta empezaron los aires de revuelta para la libertad, vino la democracia. Y el primer rediseño que nos facilitó adolescencia espléndida y presencia en el mundo: una ciudad sugerente. En Barcelona, a diferencia de muchas ciudades de Europa, no sabemos qué es la ciudad que degusta la madurez, los tiempos plenos. Aquí tenemos un problema. Y, aquí, también, está nuestro reto, nuestra diferencia competitiva: no queremos ser una ciudad museo, una ciudad disecada, una ciudad sólo de negocios, una ciudad monótona. Felizmente. Una ciudad más de la Europa cansada. Sugiero adherirnos a las ciudades lentas, esas ciudades en movimiento donde la inmediatez no es la norma, donde los ritmos son más sosegados. Ciudades afables, que optan por un crecimiento con causa. Su lema, *festina lente*, puede traducirse por un *apresúrate con calma*, conviene al segundo rediseño de Barcelona: seamos plenamente conscientes de por qué ciudad madura apostamos. Y sin tropezar.

13. Nuevo consenso desde la interculturalidad y la sostenibilidad. Si Barcelona siempre ha sido una ciudad abierta a todos e innovadora, el segundo rediseño debe apostar más fuerte por ambos vectores. Debemos apostar fuerte por la integración de los inmigrantes: atrevámonos a reinventar la cultura y la convivencia de la ciudad desde el diálogo y el mestizaje con la pluralísima inmigración y los de toda la vida en la ciudad, también

muy diversos. No fallemos aquí, donde la mayoría de ciudades lo han hecho. Y lamentado. Trabajemos esa apertura a los otros diferentes desde la proximidad que la ciudad quiere, pide. Y desde la innovación que nos caracteriza. ¿O ya fue? Así que, ¿para cuándo una mezcla de diseño actualísimo? ¿Para cuándo un espacio para el encuentro permanente entre las culturas de la ciudad con propuestas sin miedos? Debería ser el centro para la cultura más importante: ¿Por qué no transformar el Centro de Cultura Contemporánea en esta dimensión? ¿O por qué no parar el error de convertir el antiguo mercado central de El Borne en un museo muy cutre que nos recuerde la historia —otra vez— de una derrota ciudadana desde unos restos irrisorios y transformarlo en un espacio para el constante encuentro entre las culturas? ¿Hay algo más urgentemente contemporáneo en cultura para la Barcelona de la creatividad y la convivencia? Y junto a esto, la sostenibilidad a fondo, radical, ejemplar, experimental, para frenar el cambio climático con ejemplaridad internacional... Son dos carriles para el avance diferente. No son temas menores.

14. Muchas culturas: una ciudad. La ciudad logró una óptima mezcla de culturas a principios del siglo XX cuando trenzó las sensibilidades y tendencias de andaluces, manchegos, gallegos... que inundaron Barcelona en la gran oleada de la primera inmigración. ¿Por qué hoy no somos capaces de consensuar sentidos culturales de árabes, asiáticos, latinoamericanos... en la convivencia de una ciudad común? Si Barcelona lo hace habrá ganado los Juegos Olímpicos de los Derechos Humanos Avanzados. Y otra cuestión no menor: noto en la ciudad acomodo. Muchos barceloneses y organizaciones ciudadanas están viviendo de renta, de lo que

fue el primer diseño. Todo en la ciudad huele a dinero fácil. Y si viene directamente del estado y sus múltiples canales administrativos, genial. La palabra no está de moda, perdón, pero es la exacta: demasiados se están *aburguesando*, demasiados sólo creen en el dinero generoso que llega a Barcelona, demasiados se creen élite. Los empresarios se apuntan a la especulación inmobiliaria o al mercado del turismo de masas a cualquier precio y condición. Las asociaciones malviven del dinero de las subvenciones y miran a otro lado, normalmente al maltratado sur. Los profesionales empiezan a quejarse de que en Madrid todo está mejor... ¿La ciudad? Es una máquina para engrasar su buena vida. Los inmigrantes, en esta calma chicha, son la bienaventurada diferencia. Ojalá que radical: empuje, competencia, anhelo, horizonte, metas, inconformismo, *lucha*, otra palabra malsonante... Nos falta creatividad. Nos falta atrevimiento. Ruptura. Gran cambio. Me encantaría que próximamente el mejor hombre/mujer de negocios de la ciudad fuera inmigrante de la última oleada. Y el director para la cultura municipal. Y el conductor de los telediarios. Y el novelista que presente la Barcelona fascinante desde las diferencias... Para ello creo que el rediseño deberá empujarse con mayúsculas y un tono desafiante: REDISEÑO. El *rediseñito* no es posible: apaños no, gracias. Es decoración. Pasa el tiempo y no llega. Hay miedo en el equipo municipal: veintiséis kilos de burocracia, impotencia y amurallamiento lo ahogan. Uno por año en el poder. No puede haber peor diagnóstico.

15. *Cultura entre Berlín y Buenos Aires.* Las dos ciudades que me pueden en cultura son Berlín y Buenos Aires: su capacidad para crear, innovar, proponer...

es fascinante. Completa el triángulo Barcelona, pero no en la cultura desde las instituciones: el festival de verano es para el entretenimiento doméstico, nuestros museos merecen reinención... Se debe desmontar y volver a repensar el Instituto Municipal de Cultura e impedirle un nuevo plan estratégico como excusa para justificar su deriva y conservadurismo bostezante. Creo que lo óptimo es, aquí, ir a aprender de las dos otras, para las que la palabra *no es oportuno, es imposible, no es el momento...* no existen. Hacen. Y hacen desde un cosmopolitismo constante y una proximidad entusiasta. El instituto ya parece una residencia para la cultura innecesaria. La palabra que debe impulsar su reinención es innovación de vanguardia. La materializó el mismo instituto cuando optó por las bibliotecas. En todo lo demás huele a clásico, en una ciudad que quiere estar en primera línea. Creo que debe ser un motor impulsor más que un centro de obligatorio peregrinaje. Están ahogando, con tanta centralidad, la creatividad alternativa. Peor: ya se piensa que cualquier cosa sólo es posible si la financia el ayuntamiento. ¿Por qué municipalizarlo todo? Es un error y un horror. Berlín y Buenos Aires no funcionan así. Y les va muchísimo mejor. ¿Soluciones? Muy simples: cultura con los ciudadanos desencantados para la ciudad común. Y descentralizar, desmunicipalizar, dejar de dar subvenciones para pasar a dar microcréditos transparentes, olvidarse de la Gran Harén de los Artistas Chupópteros de Dinero Público... Debemos desartistizar la cultura para transformarla en invitación a los valores ciudadanos, a la ética para la vida común. Este es el gran y fantástico reto para Barcelona. Imprescindible. Nuclear. De posicionamiento diferencial. A partir del cual el instituto debe reinven-

tarse. Hay gente para esta tarea si apostan de sus orígenes grandilocuentes y dogmáticos: el karaoke de las Políticas Culturales que son ya sólo escenario de trivialidades para el entretenimiento generalizado. Marcos Ordóñez, crítico de *El País*, en un comentario sobre una obra de teatro en el festival de verano sintetiza esta manera de entender y hacer cultura en la ciudad: «Superfluo, pero no barato, esto es, netamente institucional y barcelonés». ¿No nos habíamos propuesto que Barcelona fuera la capital creativa e innovadora de Europa, la ciudad de la cultura gente?

16. Cuidemos la ciudad de los ciudadanos. La ciudad madura pide y necesita más emoción: política y gestión desde la mutua confianza, la creatividad y el compromiso para convencer. Este triángulo es fundamental. Pide coraje, responsabilidad y propósito para introducir cambios en maneras ya desfasadas de pensar y construir la ciudad: pasar definitivamente de la ciudad de las *Grandes Infraestructuras Racionales* a la de los *Ciudadanos Emocionados* porque viven en una ciudad espléndidamente humana, situada en la línea de las oportunidades más actuales y con ganas renovadas para jugar entre las mejores del mundo. Otra vez. Necesitamos apostar por la ciudad con responsabilidad social absoluta. Y práctica: primera en calidad de vida para todos y con todos. Las piedras ya están. Es el momento de la gente a toda intensidad. Esto exige un gobierno otro. Lo sé: estoy dentro. Observo. ¿Cuándo llegará? ¿Hay un dios menor protector de las ciudades con equipos de gobierno impotentes? Por si acaso, le oro en las inmensas horas muertas de mi trabajo cotidiano. Y espero.

17. Cogestión de la ciudad desde instituciones mixtas reinventadas. Debemos avanzar desde el *modelo*

Barcelona, que se esbozó en los Juegos Olímpicos, hacia una cogestión de la ciudad desde el consenso continuado. Empujar segundo rediseño comporta impulsar democracia más compartida: la representativa ya no va. Aquí es clave reinterpretar para los nuevos tiempos el *Consell de Cent* medieval que gobernaba la ciudad y convertirlo en un equipo de equipos formado por cien ciudadanos, organizaciones empresariales y asociaciones para que, conjuntamente con el equipo de gobierno y la oposición, marque el valor y las líneas estratégicas de la ciudad y sea el espacio para la decisión, la apuesta y la evaluación. El garante de *la convivencia y la creatividad*. Un equipo de cien escogido democráticamente cuya renovación jamás coincidirá con las elecciones municipales. Debemos apostar por una democracia más madura y directa. Las fronteras entre lo gubernamental y lo civil deben conjugarse en organizaciones mixtas más acordes para afrontar los retos y las aspiraciones de la ciudad actual. Un *Consell de Cent*, además, para implementar la nueva Carta Municipal propia para Barcelona, aprobada después de muchos años, muchos recortes y negociaciones —¿por qué tiene miedo el Estado a la autonomía municipal?— por el Parlament de Catalunya y las Cortes de Madrid. Barcelona debe apostar por ser la ciudad de referencia en democracia directa: en complicidad y codecisión ciudadana. El Fórum 2004 fue una cacicada tremenda, no del todo ajena a la manera de entender la participación de los ciudadanos en las cosas de la ciudad: más estética que comprometida. Más espectacular que real. Lo sé por experiencia: en el 2000 me echaron de la Agencia para las Asociaciones Torre Jussana porque facilitaba ideas republicanas actualizadas y la codecisión continuada

con las asociaciones de los ciudadanos bajo el valor: «Las asociaciones de los ciudadanos trabajan para una Barcelona mejor». Fue un apuñalamiento perpetrado por una fracción partidaria especializada en «participación sí, pero la que nos es conveniente». A esta codecisión le llaman, ahora, *gobernanza*. Me gusta: es femenina, después de los últimos años inmemoriales de gobierno macho, centrado en el poder. No en la implicación o el cuidado de los ciudadanos, la fertilidad de la ciudad... Añadiría relacional: *gobernanza relacional* para la ciudad de *la convivencia y la creatividad*. ¿Será? Existe un *Consell de Ciutat* que tiene voluntad de asumir este papel: ¿le dejarán? ¿Triunfarán una vez más los del miedo y el que no se les desplace ni un milímetro su silla partidaria representativa?

18. *Desafíos en la red de ciudades europeas*. *Thoson Future Fórum* augura, en el horizonte 2016, profundas transformaciones en el seno de las familias y el mundo del trabajo. Tendremos, en Europa, familias más pequeñas, una población envejecida, retrasos en el único hijo, más divorcios, más familias monoparentales... con menos ingresos, pues, y más endeudamiento. El trabajo también cambiará: la telefonía móvil, el ordenador personal, el GPS y otros *gadgets* facilitarán que un número importantísimo de profesionales opten por vivir en ciudades del sur de Europa, el país más cómodo por el buen tiempo y un estilo de vida más relacional. Barcelona es aquí la primera opción, seguida por Palma de Mallorca y Marruecos. Estos profesionales visitarán periódicamente la organización sede. Esto es posible por la consolidación de vuelos baratos con una increíble facilidad para la compra de billetes y el embarco: tarjetas de identificación, microchips y los trenes de alta veloci-

dad... El ocio, entonces, se confundirá más con el trabajo y las vacaciones se consensuaran, incluso, entre las empresas y las industrias para el turismo. Ante esto, la única pregunta es: ¿el rediseño de la ciudad ya está planificando para asumir el reto? ¿Vamos a convertirnos en una ciudad capital para la investigación y la innovación —acciones claves en este tipo de profesionales del talento— y en destino prioritario para el turismo de nuevo cuño? Algunas empresas para el conocimiento están, felizmente, invirtiendo en Barcelona porque se les ofrece previsibilidad, seguridad jurídica y clima de trabajo favorable a las inversiones. La ciudad, vuelvo a subrayar, es donde quieren vivir sus trabajadores claves para la innovación y sus directivos de talento. Barcelona ha de ser, forzosamente, ciudad que atrae capital: jamás ciudad que lo espante. La ciudad ya empieza en su aeropuerto que, además, debe ser imprescindible intercontinental, aunque Iberia/Madrid se oponga. Creo que el reto aquí es la Barcelona líder en la red de ciudades del sur de Europa/norte de África, débiles si las comparamos con la potencia de las del norte/centro. ¿Qué comporta este desafío? No veo ideas.

19. *Barcelona batega/late*. El aire fresco para el nuevo arranque, para la vivencia espléndida de la madurez inquieta, lo apunta la nueva *B* de Barcelona que está pegada a un gran corazón que *late* en la proximidad y palpita, espero, para la innovación. Es sólo un primer trazo. Porque sabemos que cuando una ciudad *late*, cuando su corazón ciudadano está en marcha, funciona, la vida está en movimiento. El corazón es rojo. Como debe ser. Rojo para volver a rediseñar Barcelona desde las oportunidades de la innovación. Para saltar a través de la proximidad hacia el futuro. Para mantener

los ojos abiertos. Para atrevernos. Para imaginar política no de lo posible: de lo que haga falta. Para la diferencia. Rojo para trazar el presente y el futuro que queremos crear. Rojo para pensar antes de hacer. Rojo para preguntarnos. Rojo para, de nuevo, el talento. Rojo para otro ritmo. Rojo para otro estilo de vida. Que será rojo Barcelona. Con un volumen más íntimo. ¿Ya estamos en el segundo rediseño? No lo creo: pronto el *late* se queda en proponer más de lo mismo. Se fosiliza en maquillaje de publicidad. ¿Cuánto falta para que el rediseño *lata* con fuerza en la ciudad y la avive?

20. Cambio de alcalde en la municipalidad: agosto 2006. Confieso que después de pensar, compartir y escribir todas estas ideas a lo largo de un extenso tiempo, creció mi desespero: no veía que el gobierno de la ciudad pudiera liderar el rediseño cada día más urgente porque se terminan las grandes reservas de los Juegos Olímpicos. Más: estaba convencido de que el rediseño lo impulsaría otro equipo de gobierno formado por otra coalición de partidos: Clos no saldría reelegido al presentarse a las próximas elecciones municipales. Los ciudadanos lo valoran en el 2006 con un ínfimo 5,2 %, por debajo de todos los líderes políticos municipales. El Partido Popular está peor, felizmente. Incluso decidí no sólo no votar a Clos: votar a la oposición. A los de la corte de la burocracia y el seguidismo ciego les molestó. Me acepto: no soy cómodo partidistamente porque creo en la *polis*: el servicio público ha sido mi vida. Y no veo esta voluntad tozuda de servicio en el gobierno: observo parálisis. No será necesario. En los últimos días de agosto del 2006, ocurre lo que parecía imposible: a Clos lo suben a los cielos del Ministerio de Comercio, Energía e Industria de Madrid. ¡Chao, alcalde!, que no quisiste

pedir perdón público por el fracaso del Fórum ni propiciaste el segundo urgente rediseño. ¿Toda la culpa es suya? Algunos de su equipo, en culpa, son peores: en mis largos años municipales nunca he visto un desprecio tan manifiesto por los trabajadores públicos y una distancia tan miedosa con los ciudadanos y sus asociaciones. Incluso practicaron un posicionamiento nefasto: «No hagamos y así no nos critican». Es burrismo político con nota. Y se paga caro. Abro otra botella de champán, como en los juegos. ¿Y ahora? Queda al frente del gobierno municipal Jordi Hereu, un hombre que escucha a los ciudadanos, que le preocupa la convivencia, los barrios... joven, entregado, con experiencia. Me lo creo. Confío en él. Si gana las elecciones en mayo del 2007, el rediseño de la ciudad está asegurado. Se abre un tiempo a la esperanza. Siempre, en todas las ciudades, se produce un tiempo óptimo para el rediseño. Entonces es el momento de poner el tren en marcha, fijar la ruta y salir pitando. En Barcelona el primer tren salió a primeros de los ochenta y llegó a destino en la estación Juegos Olímpicos del noventa y dos con éxito. Volvió a partir en un rediseño de cierre de época a finales de los noventa, sin alta velocidad y las vías deterioradas, hacia la estación Fórum Universal de las Culturas Barcelona 2004, donde llegó travestido de carnaval, descarrilando en plana estación y dañando el aire de la ciudad con sus humos de prepotencia. Espero que vuelva a partir en el 2007 sin, ahora, un destino espectacular: hacia la ciudad con responsabilidad social, la ciudad del conocimiento y la igualdad, la ciudad de los valores cívicos, la ciudad finalmente madura y a la vez innovadora, la ciudad cosmopolita y con todos: *la Barcelona de la convivencia y la creatividad*. Confiada. Segura. Valorada. Feliz.

21. *Un interreino plano.* En septiembre del 2006 Jordi Hereu asume como alcalde y opta por una línea de gobierno de continuidad con algunos pocos gestos diferentes y un optimismo contagioso a corta distancia. Es muy bueno en el tu a tu, en las relaciones con grupos. Le falta carisma de líder frente a la ciudad. Pero lo conseguirá. Todo depende de quienes se rodee: necesita gente sin miedos, atrevida, que apueste por la Barcelona de la gente, que no lo encierre en el despacho o sólo le programe lo oficial. Poco a poco se confirma que la alta dirección municipal está de acuerdo en no correr riesgos para no suscitar controversias: buena caligrafía. Discrepo. Me parece que ahora es el momento para convocar a los plurales ciudadanos y sus organizaciones al diálogo y al consenso para el nuevo modelo de ciudad que necesitamos y él debe impulsar. Escribo un papel para plantear cientos de microdebates territoriales y temáticos, liderados por el nuevo alcalde que quiere escuchar directamente a todos los ciudadanos. Son meses para patear la ciudad y crear consensos. Son tiempos para otra manera de hacer. Los ciudadanos estarían encantados: «¡nos escuchan!». Es de sentido común: el papel va directamente a la papelera del director de comunicación. Otro más.

22. *Las elecciones municipales: mayo 2007.* Jordi Hereu se presenta a las elecciones como *el alcalde de la gente*. Y con diez afirmaciones rotundas para una nueva etapa de la ciudad centrada, ahora, en lo social: convivencia, cohesión, compromiso, crecimiento, creatividad, cercanía. Todo empieza con c, como ciudadano. ¿Simple casualidad? Observo. No me gusta el diseño global de la campaña: es plano, le falta fuerza, no hay un valor para *el norte del futuro* rotundo y actual, se di-

luye en promesas, el cartel es un desastre con una foto cursi retocadísima en medio de la gente... Se muestra próximo, es verdad. Pero no líder para un cambio necesario. Pedido a gritos. El equipo de campaña es más de lo mismo. Auguro un mal resultado. Y acierto: ¡pierde cuarenta mil votos! Los ciudadanos son inteligentes: la abstención está en algo más del 50 %: «no me interesa esta Barcelona», gritan. No andaba equivocado: la campaña electoral no ha podido reconvertir el descontento creciente. Me acuerdo de mis papeles lanzados a la papelera. Si algo he aprendido en el ayuntamiento es a movilizar, a compartir con los ciudadanos tan diferentes. El conjunto de los tres partidos de gobierno pierden ciento cuarenta mil votos. Es un cataclismo. Cada partido pierde un concejal. No es un aviso: es una última oportunidad. La oposición crece. Uno de los socios, herido en su amor propio, se larga. Deberá gobernar en minoría. No me disgusta. Soy partidario de pactar los grandes temas de ciudad. En los últimos años el gobierno ha ido demasiado sobrado. Prefiero gobiernos humildes. Y líderes. ¿Lo es Jordi Hereu? Estoy seguro de que modificará la ruta del barco de la ciudad: ya no acontecimientos: gente. ¿Es suficiente? No creo. Y me preocupa que jamás hable de inmigración. O que confunda la seguridad con más policía. En junio de 2007 empieza otra Barcelona. Con Jordi Hereu. O se retrasará hasta el 2011 sin Jordi Hereu. Soy de los que se abstuvieron. A conciencia: la campaña fue mediocre y las propuestas no dibujaron otra Barcelona posible. Los ciudadanos hablaron claros: «así no, ya basta».

23. *Ocho años fuera de juego.* Lo he apuntado. Soy de los que hemos sufrido un exilio interno por dema-

siado maragallianos en el pensar y el hacer y, en mi caso además, la cosa se agravó, porque formé parte entusiasta del equipo de Lali Vintró. Maragall y Vintró son mis dos referentes político/ciudadanos. Con Marull, el gerente jamás superado. Aprendí: ir a trabajar cada día era un auténtico placer. Una aventura pública. Un saberse parte de un equipo para una ciudad. Maragall repetía constantemente: «la ciudad es la gente». Me lo creí y lo practiqué. Decía que era de Shakespeare; es de Nícies de Atenas, en el inicio de la democracia. Sigo con los ciudadanos como trabajador/asesor pasivo. No me han tratado mal. Pero tengo la sensación de fondo de armario: de americana buena, Armani, que se saca alguna vez para algún tema. Llevo así ocho años. Mi despacho da al ábside gótico de la catedral. A menudo pienso que podría aportar mucho más a la ciudad. Antes de mayo del 2007, en el periodo preelectoral, estoy convencido. Mi amigo Pepe Ribas saca, en estas fechas y después de siete años de trabajo, su libro *Los setenta a destajo. Ajoblanco y libertad*. En la portada estamos ambos delante de una gran mata de marihuana en su jardín de Menorca. Me lo leo de un tirón. Es un libro inteligente. Me apasiona. Ahí está un fragmento de mi vida. Y del proyecto *Ajoblanco*: queríamos y dibujamos una cotidianidad liberada en una ciudad libre. Para lograrlo me metí en la boca del lobo: en el ayuntamiento democrático. Pepe narra, con hechos, como los partidos, en la transición española a la democracia, manipularon a los movimientos sociales para convertirse en único poder. Lo cuenta maravillosamente. Desde la lectura del libro entendí, más nítidamente, que soy un hombre republicano, que me va lo público, que me encanta trabajar con la gente. Y lo

he hecho para Barcelona del 1979 al 1999, año en el que por implicarme demasiado con las asociaciones de los ciudadanos me exiliaron definitivamente. En estos últimos ocho años —ahora lo tengo más vívido— he presenciado como los partidos del gobierno se han transformado en una máquina para conservar el poder, apartando de su entorno de dirección política y gerencial a todos los que no tenemos carné y a todos los que estamos siempre con los ciudadanos, los que innovamos. La historia que cuenta Pepe se repite: durante ocho años no ha habido un gobierno con Barcelona sino un gobierno para mantener el poder en Barcelona. Y no ha sido gratis: más del 50 % de ciudadanos nos hemos abstenido en las elecciones. Porque queremos otra y creemos que los partidos del equipo de gobierno, como han actuado en los últimos ocho años y con lo que nos proponen en la campaña electoral, no son capaces de rediseñarla y gestionarla. Montilla, presidente de la Generalitat, se equivoca con mala fe al afirmar que nos hemos abstenido porque ya nos parece bien cómo los partidos gobiernan. ¡Es un insulto! Algún día aprenderán a perder por su poca calidad ciudadana en el gobierno. ¿He perdido el tiempo estos últimos años? Es la pregunta que me asalta e inquieta. Creo que no. Me he dedicado al amor con intensidad, asignatura pendiente en mí desde los setenta en acción pública. He conocido las inquietantes ciudades y países de Latinoamérica con quienes he colaborado. He escrito libros. Soy, me dicen, un buen profe... Y no me he burocratizado. Me quedan tres años para dedicarlos a Barcelona. Después, quiero vivir seis meses aquí y seis meses en Latinoamérica. Y terminaré un libro sobre lo que he aprendido en gestión pública a lo largo

de estos años: mi vida profesional en el ayuntamiento de Barcelona.

Con nombres y episodios. Que a la vez se mezcla con mi vida cotidiana en la ciudad. Promete.

24. *Yo no soy el rediseño pero tengo ideas para compartir.* Estamos, en el otoño de 2007, en el punto cero para el rediseño. Hemos perdido, especialmente, unos años claves. Recuperables: es cuestión de correr. ¿Se formará un equipo con los de siempre, los miopes que no quieren comprender la ciudad actual, los bien situados por cuestiones partidarias o por ser quienes son en las familias y círculos de poder de la ciudad? Barcelona, a pesar de su envoltorio moderno, tiene un sustrato de familias, de capillitas, de diques para el ascenso social, preocupante. Lo conozco directamente. Y me he estrellado a menudo contra él. ¿Se optará por un equipo de incompetentes, como se hizo para el Fórum Barcelona 2004? ¿Tendrán presentes a los diferentes, a los raros, a los discrepantes? La ciudad anhela un nuevo cambio a fondo. ¿Se formará un equipo de intrépidos, imbatibles, profesionales, gente con talento... como en el primer rediseño/Juegos Olímpicos? Oro otra vez para que así sea: si continuamos así terminaré monje contemplativo. Urgimos un rediseño que apueste por atajar las necesidades y problemas actuales, orillados, y se planteen opciones de horizonte atrevidas. Sin miedos. Con liderazgo. No espero que me inviten a este equipo. Nunca he sido sumiso a partidos y poderes. Lo mío está siempre en el límite. Lo sé y lo acepto. Pero estoy dispuesto a facilitarles ideas. Éstas. Y algunas más. Con generosidad total: ésta es mi ciudad y la municipalidad, la casa donde he aprendido qué comporta ser ciudadano y funcionario: estar siempre al servicio de los otros, de los

ciudadanos, de los partidos en el gobierno, de los diversos equipos municipales, de las ciudades interactivas... Y me encanta ser asesor. Inquieto. Con una oreja ciudadana inmensa. Y una nariz grandota para trazar respuestas compartidas. Mis tiempos de gestor, fueron.

25. *Algunas últimas propuestas futuras/inmediatas.* Presento un puzzle de sugerencias mínimas ya últimas, concretas. Definidas. Que concretizan la «Barcelona ciudad de la gente, la Barcelona próxima y abierta: la ciudad de la convivencia y la creatividad». Queremos una ciudad que convenza y seduzca. Una ciudad que olvide, por mucho tiempo, los grandes acontecimientos, los grandes saltos. Demasiado verticales para los nuevos tiempos. Una ciudad, ahora, rediseñada para lo próximo, lo cotidiano, lo nuestro y los que quieran compartirla. Una ciudad de las pequeñas cosas. Los grandes acontecimientos son, hoy, espacios interesantes pero no acogedores. Preferimos la Barcelona de los constantes pequeños triunfos cotidianos. Que no es la Barcelona empequeñecida, de andar por casa. Es la Barcelona de las convivencias desde la complicidad y la complejidad de las pluralidades. Es la Barcelona de los retos creativos logrados. Después de las grandes intervenciones quirúrgicas del primer rediseño, homeopatía con ideas fuertes. No gestos grandilocuentes. De las crisis se aprende si se extraen las decisiones de presente y futuro adecuadas. Y se aplican con eficiencia. Otra vez hemos de enfrentarnos a Eugeni d'Ors, que tanto nos conocía, para contradecirle: «A los catalanes nos perderá la estética. No nos importa el contenido, sólo la forma. No nos importa lo que se diga, sólo cómo se diga». Gran fotógrafo el filósofo. Cuando Barcelona es más estética que nunca, a punto de convertirse en un

parque temático amable, es el momento otra vez de las ideas, de los contenidos, de las apuestas. Estuvieron en el primer rediseño, señor d'Ors. Y se manifestaron con estética actualísima. Los del primer rediseño éramos hijos del sesenta y ocho parisino y la lucha antifranquista: las ideas eran —y son todavía para unos pocos— nuestra pasión. Debemos continuar en la senda. Aunque los políticos y los directivos públicos de ahora apuesten más por la gestión que por las ideas. Ideas fuertes, insisto, necesitamos si queremos que los barceloneses de ahora digan: «Barcelona va bien, va mejor y me gusta mi vida cotidiana y la de todos, compartida, creativa».

Esbozo ideas y apuestas finales en dos grandes apartados impresionistas, dibujadas rápido, con grandes manchas a color sobre la *Barcelona de la convivencia y la creatividad*.

A. La Barcelona de la convivencia. Es la que ya tenemos. Pero necesita una doble dosis de innovación y desarrollo para adecuarla a los ciudadanos actuales/futuros: la inmigración es enorme. Nadie debe sentirse excluido: NADIE.

1. Servicios y equipamientos de proximidad. Después de muchos años con buenos servicios, se deben revisar, renovar, reinventar. No sólo quitarles el polvo. Porque las necesidades y los retos ciudadanos son muy otros. Y se debe remodelar los equipamientos desde los que se facilitan. Todos. Para adecuarlos a los parámetros de los espacios de servicios mejores y más personalizados de la ciudad. Servicios y equipamientos, además, que deben repensarse y gestionarse como una única red de redes. No

estamos aquí. Y presentarse con optimismo e invitativos catálogos de servicios: también faltan.

2. Barrios mimados. El nuevo mapa de la ciudad con setenta y tres barrios agrupados en los diez distritos municipales permite escuchar mejor, compartir ideas y proyectos, trabajar en lo micro, estar presente en lo personal diferenciado. Para este trabajo de hiperproximidad se necesitará una concepción nueva en servicios y equipamientos, en respuestas y apuestas. Que conjugue lo micro con lo macro: necesitamos una ciudad que sea una red de barrios vigorosos, diferentes. Trabajar con un puzle tan amplio pide una auténtica reinención de la actual dinámica de gestión municipal: debemos empezar la era de la movilización para la ciudad común desde lo más próximo, hemos de trabajar desde lo cotidiano para la mutua confianza con diálogo y servicios espléndidos. Desde abajo: la calle pequeña, la pequeña respuesta dialogada e indispensable. Desde cada ciudadano, tan diferente, tan igual. La descentralización en distritos ahora debe redescentralizarse por barrios con equipos muy autónomos y en red.

3. Mantenimiento constante. Tenemos un gran y hermoso espacio público fruto del trabajo de años... que pide un mantenimiento continuado. Aquí se debe optar por ser más sostenibles. Y porque esté, siempre, impecable. Y adaptado. Más: activo. Espacios, todos para la convivencia desde las diferencias. ¿Cómo reinventarlos para la Barcelona plural y compleja?

4. Corresponsabilidad ciudadana. En estos últimos años hemos confundido urbanidad con civis-

mo. Urbanidad es comportamiento ciudadano educado. Civismo es más: es implicación y colaboración con la vida ciudadana hasta llegar a la codecisión. Las nuevas tecnologías abren, aquí, un campo espléndido. Pero debemos no olvidar el tu a tu de los encuentros directos constantes. Barcelona debe optar por la democracia directa en el día a día. Basta de miedos: la democracia es siempre avance.

B. La Barcelona de la creatividad. Es la ciudad que continúa referente en la red de ciudades que hoy ya es Europa y el mundo. La ciudad que inventa y acoge. La ciudad que se arriesga e innova. La ciudad que experimenta y avanza. Pararse, en ciudades, es imposible: Barcelona debe continuar siendo referente en calidad de vida porque aborda las necesidades y retos de la globalización, el cambio climático, los nuevos estilos de vida, la economía del conocimiento, los valores imprescindibles para el futuro... presentando soluciones adecuadas, diferentes, mejores. Factibles.

1. Convivencia multicultural activa. No voy a insistir. Sólo recordar otra vez que Barcelona debe buscar un modelo de convivencia entre las culturas diferentes que supere las experiencias de ciudades con larga tradición multicultural. Estamos a tiempo. Sabemos que los guetos son nefastos. Que los solos servicios sociales son insuficientes. ¿Vamos a construir conjuntamente una cultura con un nuevo y compartido sentido común? Es uno de los grandes retos. Supone poner patas arriba todo el karaoke de las Políticas Culturales de escaparate de estos

últimos años. ¿Lo tolerarán los mandarines? ¿Qué nos aportan los árabes/musulmanes? ¿Y los latinoamericanos? Debemos ir más allá de la bipolaridad de los guetos más o menos disimulados y la multiculturalidad retórica. Podemos. Barcelona es ciudad de ensayos, de innovación.

2. Vivienda pública accesible a todos y, en especial, a los jóvenes. Lo de la vivienda —compra y alquiler— en la ciudad es un abuso insultante del capitalismo salvaje. En una ciudad gobernada desde el setenta y ocho por un gobierno —dícese— de izquierdas. Es el gran punto negro de la ciudad. ¿Se penalizarán las viviendas vacías? A la ciudad casi no le queda suelo público. Aquí se necesita un equipo desafiante: pisos pequeños para jóvenes y personas mayores solas, penalización de los departamentos vacíos, diálogo con los *okupas*... La burbuja inmobiliaria finalmente pinchó: es el momento de plantear otro modelo menos depredador.

3. Campus para el talento internacional. No tenemos capacidad para ser una ciudad financiera. Pero sí una ciudad por la que opten las empresas grandes y emprendedoras, para instalar sus departamentos de I+D. Algunas ya están. Potenciar las universidades de la ciudad, facilitarles conexión con empresas e instituciones científicas, sociales, culturales o económicas es otro de los retos. Máxime cuando ESADE e IESE, escuelas de negocios, están entre las primeras del mundo en valoración. Se abre un campo de juego inexplorado. La educación, toda, debe ser un eje prioritario de la ciudad: el actual Proyecto Educativo de Ciudad está obsoleto, muerto por burocracia infinita.

4. Economía del conocimiento con más empuje. Tenemos un reto a superar: en producción científica, Barcelona está en el décimo lugar entre las ciudades europeas. Estamos en semáforo rojo. El distrito tecnológico *BCN22@* que está en marcha unido a las universidades debe impulsar la economía del nuevo siglo. Debemos apostar por un nuevo conocimiento científico y humanista en avance. Y aplicarlo. Debemos atraer y retener a este tipo de trabajadores. La Barcelona ciudad de vanguardia se ha anquilosado por años de cómodo esplendor y demasiados sueldos públicos. Por la endogamia de sus pequeñas estrellas que ocupan espacios de responsabilidad. Urgimos de un huracán. Y una nueva primavera.

5. Conexiones internacionales. Finalmente llega el tren de alta velocidad, pero la conexión con Francia se retrasa. El puerto está en la primera línea. Y estamos sí o sí por un aeropuerto intercontinental: los aeropuertos son la manera, la apuesta, con que una ciudad hoy habla físicamente con las demás. Barcelona debe estar en relación directa y horizontal con Munich, Shangai, Nueva York, Buenos Aires, Sao Paulo, Pekín o Sydney, por más que a la jerarquía obsoleta de los aeropuertos estatales no le guste y nos condene a pasar por Madrid: los centralismos estatales fueron.

6. Área metropolitana interactiva. Debemos superar todos los centralismos. También los metropolitanos. Y los nacionales. El área metropolitana de Barcelona, con sus cuatro millones de ciudadanos y varias ciudades, es la Gran Barcelona: la ciudad de referencia para la planificación estratégica del bien-

estar y el crecimiento. Sólo será posible si se trabaja en red de redes: en ciudad de ciudades o ciudades de ciudad. En el mapa de Europa y el mundo globalizado existe y existirá esta Barcelona. O todos y todas saldremos perdiendo. ¿Cómo recuperar un gobierno metropolitano eficiente, eficaz y sumamente ambicioso? ¿Qué priorizará? Olvidémonos de los nefastos partidismos burros que la han boicoteado o usado a su favor.

7. Parque biomédico y para el diseño. El camino está trazado. Con el litoral mediterráneo lleno de europeos envejecidos, sedientos de sol, Barcelona debe ser el referente para la salud en el sur de Europa y el norte de África. La reconversión de los grandes hospitales lo apunta. En diseño, ¿para cuándo una nueva Bauhaus de nuestro tiempo en la ciudad? Menos es pérdida de tiempo y oportunidad. En innovación para la cultura estamos dormidos, en siesta autosatisfecha. Insisto en la nueva Bauhaus para aportar vanguardia.

8. Turismo de experiencia innovadora. No podemos centrar nuestra economía en el turismo. Ni podemos convertir el centro de la ciudad en un parque temático de la buena vida exclusivo para el turismo: envenenamos Barcelona. ¿Cómo potenciar la calidad del turismo aunque sea en parte de mochila? ¿Qué espacios para nuevas experiencias urge la ciudad? Lo siento: Berlín ha sabido hacerlo. Nosotros incluso hemos desprestigiado algo que era genial —los años temáticos— por los personalismos de siempre y el poner al frente a los inadecuados, tan típico en la Barcelona post-olímpica. ¿Continuará? Debemos optar por un turismo que priorice

la cultura y la calidad de vida. No el sólo el enriquecimiento insaciable del sector hotelero, mandarín absoluto de la ciudad.

9. Último urbanismo estrictamente ciudadano. Sabíamos hacerlo espléndido. Pero la urbanización del último tramo de la Diagonal es frío, empresarial y para la vida en casa. Grave error. Ojalá todo lo que se haga facilite interrelaciones para una vida cotidiana compartida. Y la enriquezca. Cree espacios, pues, de ciudad compartida: públicos. No edificios y espacios cerrados. Opacos. Urbanismo, pues, para la pertenencia. Que exprese el segundo rediseño de la ciudad: muestre el cambio. Sea, otra vez, creativo en extremo. Y cómodo. Hay ciudades donde aprender. ¿Están en declive nuestros urbanistas y arquitectos? ¿Han emigrado?

10. Referencia para el cambio climático. Ya sabemos que va en serio. Y sabemos de ciudades que están en primera línea para impedirlo. Barcelona debe estar entre las de primera línea en esta cuestión: ser la quinta sería una catástrofe. En el consumo de agua somos ejemplo internacional.

11. Capital de la creatividad innovadora. La ciudad es creativa casi por ADN. Pero no está en la onda de las ciudades que —Berlín/Buenos Aires— deslumbran. Porque no arriesga. Debe regresar el protagonismo de los creativos innovadores y con ideas para el mundo y la vida. Lo ha practicado, especialmente, en los setenta, años que se deben revisar porque marcaron un modelo de ciudad que hemos traicionado. Y era un modelo de gente, de ciudadanos, de colectivos. Sin jerarquías: Barcelo-

na no puede olvidar su raíz libertaria. La cultura ciudadana que no libera, no es cultura: es dominación.

26. Gobierno en minoría. Se acabó el tripartito. Jordi Portabella, de un partido independentista, deja el gobierno porque perdió cuarenta mil votos. Intentó pactar a lo alto: pidió todo. Entonces sacó el conejo blanco de la chistera: rompió el pacto de gobierno y cuestionó la política de pactos de su partido que está en el gobierno autonómico, con un intento maquiavélico de unirse a las bases del partido antes de que estas, indignadas, lo echaran por frívolo.

Desde entonces el equipo de gobierno, en minoría, formado por el Partido Socialista y el apoyo de Iniciativa per Catalunya, está deshinchado. En la primera reunión de comunicación postelecciones, mi equipo, después de oír al director escribí en mi agenda: «derrota e impotencia = paro y nada». Malos tiempos. ¿Desilusionado? Soy de los que en las dificultades me crezco.

En el documento que funda el equipo de gobierno en coalición suena una melodía que me gusta: *el reto está en recuperar la confianza de los barceloneses en los procesos de elección democrática de sus representantes. Y anuncian una nueva etapa sobre unas bases que revitalicen la ilusión por un proyecto compartido.* Ojalá.

El día a día lo contradice: el lamento por gobernar en minoría lo justifica todo, lo ensombrece todo: estamos ante un gobierno impotente que debería respirar hondo y lanzarse a crear una nueva mayoría ciudadana entorno al urgente rediseño de la ciudad, esperadísimo. El lloro es de miedosos.

Mal arranque para una legislatura que es crucial.

27. *Una respuesta a la abstención: Casa Barcelona y una invitación para sumarme al rediseño.* Por Barcelona soy incombustible. Me abstengo en la votación. Pero el día siguiente me encuentro con Carles Martí, primer teniente de alcalde y hombre de máxima confianza de Jordi Hereu en una pastelería cerca del ayuntamiento. Charlamos. Y le prometo un papel para abordar la abstención. Me lo pienso. Y sale directo: «Casa Barcelona, un espacio en medio de la ciudad para la mutua confianza entre ciudadanos, ayuntamiento/equipo de gobierno y ciudad». En títulos soy barroco. Un espacio físico, visitable, usable, lleno de ideas y propuestas. Relacional. En red con los centros cívicos de los barrios, hoy en fase de supervivencia, para que se conviertan en motores de movilización, en centros de diálogo y pacto para la Barcelona diferente, otra, desde la implicación de todos. Se lo doy a leer a un par de amigas que conocen la ciudad y el equipo de gobierno. Una es contundente: «demasiado bueno, no querrán entenderlo». La otra me anima a defenderlo y a dirigirlo: *que sea tu última aportación a Barcelona.* El proyecto reinventa, innovando, los temas pasivos de la participación.

Casa Barcelona me acercó a Carles Martí. Me propuso dirigirla. Poco después cambió la oferta. Y me desbordó su gerente Albert Soler. Antes de Navidad, me espetó: *queremos que nos ayudes a devolver la ilusión a los doce mil trabajadores municipales y a reencantar a los ciudadanos.* Abrí la tercera botella de champán por Barcelona.

En el brindis municipal corporativo de las navidades le comento al alcalde que todo lo que se hace —*tu mismo*, le suelto— me parece soso. Se ríe. Y me pide

tiempo. No puedo negárselo: ¡es Navidad! Con Jordi Hereu es fácil tener una relación directa, cordial.

En esto estoy metido a primeros del 2008. El alcalde contó *el modelo de la Barcelona de la convivencia y la creatividad*, la Barcelona de la gente en primera fila, a primeros de enero en el Colegio de Periodistas durante su comparecencia anual sobre el estado de la ciudad. Me emocionó. Me lo creo. Ahora debe presentarla sin tardanza, un año después de ser elegido por los pelos —«estoy harto de gestionar crisis», espetó furioso—, primero al conjunto plural de todos los trabajadores municipales y después a toda la ciudad en el marco del Gran Teatre del Liceu. Cuando esto ocurra empezará, final y felizmente, el segundo rediseño de Barcelona. Termina el largo y áspero desierto. El sobrevivir o malvivir de las rentas opulentas del primero.

En el Liceu el alcalde debe renovar públicamente *la promesa Barcelona*: ciudadanos que quieren vivir en una ciudad llena de oportunidades de calidad para todos, consensuada y plural, abierta, que sabe cómo cambiar. Una promesa que supimos llevar a buen puerto en los ochenta/noventa y ahora volveremos empujar. Desde cada ciudadano, sus múltiples organizaciones y desde la mutua responsabilidad. Debemos repensar Barcelona con vehemencia. Debemos aprender de nuestros recientes errores. Debe enumerarlos, claro, para aprender de ellos y evitarlos. Después de un año de las elecciones, Jordi Hereu debe decir a los ciudadanos: «Os he escuchado atentamente y sé qué necesitamos: ¡con vosotros lo haremos!». Debe emerger el alcalde visionario y carismático, político líder, para la Barcelona que de nuevo salta a partir de algunos valores ahora imprescindibles que generan retos que va a detallar.

Debe, en definitiva, superar las expectativas ciudadanas con propuestas de cambios que empezarán mañana: *la esperanza es ahora*. Al *modelo Barcelona* del primer rediseño centrado en el urbanismo, le sucede *la promesa Barcelona* del segundo centrada en los ciudadanos. Quiero estar, vivirlo. Si el primero estuvo muy ligado al Marx de *cambiar la historia* —superamos la ordinariéz y la miseria del franquismo—, el segundo debe ser a lo Rimbaud: *cambiamos la vida* para acordarla y personalizarla como ciudad en los tiempos de la globalización, la biodiversidad, la humanidad en avance, el cambio climático, la cultura como sentido compartido, trabajo para todos...

El plan es sencillo. Después del arranque empiezan un conjunto amplio de debates por barrios y sectores sobre la Barcelona propuesta para cerrarlos en un fórum ciudadano de consenso. Siguen las fiestas de la Mercè dedicadas a *la convivencia y la creatividad*, un seminario de contrastes con las mejores ciudades del mundo que han abordado estos temas, una Navidad especial con 2008 cantores felicitando Barcelona con una gran cantata centrada en estos valores y en el 2009 empieza el Año Cerdá, el constructor del ensanche modernista, el que derrumbó las murallas, con una línea sinuosa y fuerte de trabajo bajo el lema: «¡Romparamos las murallas mentales que nos impiden dar un nuevo salto!».

Carles Martí está entusiasmado.

Entramos en rediseño, al fin, después de cuatro años de espera. Pero no será fácil.

El proyecto queda listo a primeros de febrero pero el gerente municipal atrasa la reunión para los últimos días antes de las vacaciones de Pascua. Huele mal.

El gerente y el director de comunicación municipal, sólo empieza la reunión, salen con diferente metralla contra el proyecto. Al gerente le parece prioritario su *Plan Primavera* para renovar internamente la organización municipal. ¡*Sumemos!*, insistimos. El proyecto es efectivamente de suma: son los diversos departamentos municipales quienes lo realizarán. Duda. Y reduce todo el proyecto que presentamos a un simple programa de participación con el sector asociativo. Le contamos que es un proyecto de marketing público relacional. Estudió marketing. No le convence la aclaración. Albert Soler está espléndido, generoso, quiere hacer equipo de equipos. El director de comunicación entra a matar: sólo sabe de publicidad y desprecia la comunicación relacional. Nunca ha optado por un plan de comunicación municipal para la mutua confianza. He estado con él por la mañana: no le gusta mucho el plan, pero me confirma su apoyo. Me sorprende y disgusta: larga una de las intervenciones más patéticas que he escuchado en mi larga vida municipal: enfrenta el alcalde con su primer teniente de alcalde, presente en la reunión. Nos quedamos helados. Usa la descalificación. Todo vale para sepultar un proyecto que simplemente quiere motivar a los trabajadores y los ciudadanos. Queda claro algo: no quieren que Carles Martí lo lidere. Carles calla. Me impresiona. «¿Por qué?», me pregunto. Yo me hundo. Me consuelo pensando que pronto me jubilo. Pero antes quiero ver a Carles Martí ejerciendo, como primer tiente de alcalde, pilotar política y técnicamente el rediseño de la ciudad. Sé que con él es no sólo posible: será mejor que el primero porque apuesta siempre por los ciudadanos. Y no tiene miedo.

Al salir me encuentro al alcalde. Es muy tarde. Le comento que estoy preocupado porque su entorno no deja que cuente a los trabajadores municipales y a los ciudadanos su modelo de Barcelona otra. El tono es distendido. Me pide cómo lo sé: «Salgo de una reunión atroz para comprobarlo», le comento. Hay un momento de silencio tenso y poniéndome la mano en el antebrazo me susurra: «Lo sé, pero no encuentro cómo resolverlo». Me desplomo.

28. *Un año después de las elecciones se confirma la epidemia de sosismo: yo también estoy decepcionado.* Después de Pascua se presenta el *Proyecto Primavera*, un puñado de buenas intenciones con subrayado en los procesos internos y el control de la gestión cuando los ciudadanos se alejan del equipo de gobierno y los trabajadores municipales estamos desorientados. Y resucita a Lali Vintró: la palabra norte para la ciudad y la nueva gestión es *¡bienestar!* Ayer era el gran reto: hoy es un adjetivo comodón. Algunos apuntan que el proyecto quiere, además, volver a centralizar. Lo muestro a un par de profes de ESADE. Deseo contrastar mi opinión. Uno es explícito: *vais mal*. No me hace feliz. Quiero a esta ciudad y a mi ayuntamiento.

En mayo del 2008, un año justo después de las elecciones, aparece la nueva marca de la ciudad: *vivo(a) en Barcelona*, con una primera concreción: *la ciudad de las patatas bravas*. Me cabrea. La contemplo a toda página en un periódico con la foto de un patatero restaurador en la zona alta de la ciudad. En la tele y la publicidad en la calle una muchachada postmoderna proclama lo mismo contorsionada en unas fotos en pose gimnasio. Todo desprende alucine. Un señor saca la lengua. Ahora sé que trabajo no en el ayuntamiento sino en un bar

de tapas a la moda. Debo reciclarme: me apuntaré a un curso de cocina creativa/festiva bueno. ¿Con Adrià? Me quedan pocos años para bregarme en los fogones municipales contemporáneos: jamás imaginé un final laboral en plan cocinero neofolklorico.

Así jamás se rediseña una ciudad. Así un equipo de gobierno no construye mutua confianza.

¿Dónde están, fuera y dentro, la gente dispuesta a luchar por Barcelona? Noto un silencio preocupante en todos los sectores, un conformismo que augura tiempos difíciles. La ciudad está en siesta. Paralizada. Su en otra hora célebre sociedad civil es hoy un cuento chino: se esfumó. ¿La despertará la fuerte crisis económica que ahora empieza y va a crecer? ¿Será el revulsivo que necesitan los barceloneses siempre tan preocupados por disponer de una cartera generosa? ¿Descenderá fuertemente nuestro turismo? ¿Las asociaciones y las empresas tomarán viagra? ¿Los ciudadanos ocuparán democráticamente las calles? Los ciudadanos de Barcelona son lentos para el cambio y, a la vez, les gusta. Frente a él mezclan siempre expectación y escepticismo. No quieren que les comporte mucho sacrificio. Titubean. Pero cuando se lanzan, vale la pena lo que logran.

Mientras el trabajo escasea, leo algunos libros que deberían ser de cabecera entre el equipo de alta dirección municipal. *Funky Business Forever* está trufado de buenísimas pistas para reinventar la ciudad y la gestión pública: el mundo es de las ciudades, las mujeres y los solteros están en primera fila, el conocimiento manda, las viejas maneras de vivir están desapareciendo y necesitamos acompañamientos para reinventarlas, la innovación no es optativa, quienes no apuesten por equipos inteligentes y nada miedosos están ya muertos, lo im-

portante está fuera de la organización... Me excita: ¿por qué no aplicarlo en Barcelona? Tomo muchas notas sobre cómo hacerlo. *La sociedad de la decepción* de Gilles Lipovetsky me explica cómo los ciudadanos en el hiperconsumo no están felices, avanza la angustia y los servicios públicos son lo que más les decepciona, agravándose así la desconexión con la democracia. Lo leo y entiendo mejor la creciente decepción de la ciudad. Hangs Küng, finalmente, con su pequeño libro *Ética mundial en América Latina*, me da en las cervicales al recordarme que las ciudades hoy deben construirse, rediseñarse, mantenerse, desde los valores básicos y consensuados por todas las culturas del mundo: la ciudad es *solidaridad* o siempre justa y auténtica, la ciudad es *igualdad* o respeto y colaboración, la ciudad es *tolerancia* o transparencia y pluralidad, y la ciudad es *no violencia* o respeto a la vida. ¡La ciudad no es jamás patatas bravas! Me asalta un raptó de videncia: «el rediseño de Barcelona ahora y con fuerza debe convertirla en ciudad de referencia mundial por los valores con los que se vive y hace todo». Este es nuestro futuro que, tal vez, debe apoyarse en una ONU civil de los valores para la vida, las ciudades y el mundo. ¿No tendría que haber sido ésta la gran apuesta del Fórum 2004? Nunca es tarde. Necesitamos, para avanzar, un Obama local. Pudo haber sido Jordi Hereu, pero su entorno lo está transformando en una perdedora Clinton. Ya no encanta, no ilusiona, no motiva, no fuerza la ciudad mejor. Simplemente presenta servicios y proyectos administrativos. Confié en él. Me pareció que podía. Me hubiera gustado que fuera el alcalde del segundo rediseño. Del *¡¡¡podemos!!!* Hoy, contra mi voluntad, lo dudo: lo noto atrapado, vencido, amurallado por su entorno asustado.

El gran Shakespeare siempre tiene razón: «no son las dificultades las que vencen a los hombres, sino el miedo». A saber: no son las dificultades de la ciudad las que vencen a su equipo de gobierno, sino el miedo. Estamos aquí: en el gobierno impotente, de los tonos grises, de los asesores y técnicos timoratos, agarrados a la poltrona: quedan lejos los amarillos, azules y rojos del Miró de la *Barcelona más que nunca*.

Estoy decepcionado. Yo también. Mejor no negarlo.

Y aún así, me niego a escribir *Barcelona no me decepciones*.

Epur... Me siento hombre del ayuntamiento. Quiero vivir en Barcelona. Y me gustaría poder votar otra vez socialista, los socialistas del *se puede y todo es posible* con los que empecé a trabajar hace treinta años en su ayuntamiento visionario, mi entrañable casa pública ahora alejada de los ciudadanos.

A un año de las pasadas elecciones, con las maravillosas propuestas de las patatas y los procesos internos, con el alcalde secuestrado por su equipo de colaboradores timoratos... Xavier Trias, jefe de la oposición, ya supera al alcalde en valoración ciudadana. Tal vez con él el diseño no se aplace. Jordi Hereu está por debajo de Clos cuando ascendió a los cielos de Madrid.

Si no empieza, los ciudadanos lo forzarán. Saben cómo y lo han hecho varias veces.

Y lo pondrán en marcha aunque estemos en tiempos de crisis económica: a inicios de los ochenta también nos zarandeó fuerte, pero delante de la ciudad había un equipo imbatible al desaliento y con un proyecto espléndido. Y compartido.

No añoro el pasado: espero un mejor porvenir. Si algo amo es la esperanza.

Y si algo he aprendido es que las experiencias magnificas enseñan tanto como los fracasos sonados y los rediseños que por diversos motivos encallan. Por un fragmento de tiempo.

Buena suerte, Barcelona.

CAPÍTULO 5

Subamos al rediseño y corramos: no existe otra opción

Hay tres clases de ciudades. Las que nada hacen: ya están muertas; son ciudades cementerio. Las que imitan, copian lo que otras hacen exactamente: no funcionan; sobreviven. Y las que crean su propio futuro: innovan; rediseñan.

Miremos, por favor, las ciudades. Nuestra ciudad. ¿Qué vemos? Ciudades que se tambalean. Ciudades que explotan. Ciudades capitales que les salen enanitos magníficos. Ciudades que saltan. Ciudades que van a la deriva. Vemos esto. Estamos aquí.

Contemplamos, también, ciudadanos que experimentan la era de la ansiedad, la sociedad del estrés, la economía del esfuerzo no siempre recompensado, ciudadanos que piden a las municipalidades que rediseñen una ciudad en la que se respire y palpe valor para otra vida, talento para la convivencia, esperanza para el futuro desde más igualdad de oportunidades, que equilibren la dualidad ya alarmante. Quieren una ciudad de todos y con todos, capacitada para una evolución competitiva,

con imaginación e innovación. Apremian a la municipalidad que lidere todo esto. Con los recursos siempre escasos para lo público. Que trabaje con ideas, con implicación y con resultados tangibles a medio y largo plazo. Saben que instalarse en la parálisis, en la ciudad de un día para el otro, conduce a la inseguridad, al miedo, a la ciudad aparcamiento y terriblemente injusta, desigual.

Todas las organizaciones —la ciudad es una organización de ciudadanos para la vida común y personal con más calidad— están hoy aquí: rediseñándose. Huyendo del karaoke, de la repetición, de lo automático. Jonas Ridderstrale y Kjele Nordstrom, clasificados en los primeros puestos como gurús del *management* actualísimo, en su libro *Karaoke Capitalism. Management para la humanidad* o en el reciente y ya citado *Funky Business Forever*, sugieren a las empresas una guía para estar en la autopista de las galaxias del comercio: fin de la copia que te sitúe en el área de la mediocridad. Proponen una opción decidida por los ciudadanos y por equipos de talento. Lo demás viene después. Debemos, nos recuerdan, reinventar la innovación y reenergizar la organización para conectar íntimamente con los ciudadanos. Todo para ellos, consumidores, clientes, asociados...

He leído sus libros con frenesí. Desde su primero y genial *Funky Business*. En aeropuertos, básicamente, en viajes continuos entre Barcelona y Latinoamérica. En vacaciones frente al Mediterráneo. Y he tomado notas que me parecen enormemente sugerentes para el rediseño de ciudades con valor de marca, con personalidad propia, diferenciada. Con ADN impulsado, generativo, constructor de ciudad actual. Referencial. Óptimo para la vida. Hoy no se puede gestionar nada si no los has le-

ído e integrado. Excitan. Cuestionan. Son terriblemente diferentes. Son mañana.

¿Me equivoco?

El rediseño de una ciudad pide, a gritos, hechos, menos conformismo, menos autocomplacencia, menos resignación, menos corrección política. Y gestión estupeficiente: gestión de movilización para la mutua confianza. Con más riesgo y libertad. Más ideas. Más responsabilidad deslumbrante.

Esbozado el marco básico donde tomar las decisiones importantes para el rediseño de la ciudad, presentado el modelo Barcelona como sugerencia —todo en ambos capítulos muy racional—, es el momento de adentrarnos en el corazón de la energía emocional y creativa que nos facilitará la innovación imprescindible para el rediseño único de nuestra ciudad. Aquí no hay método: hay estilo. Hay reto. Atrevimiento.

Razón y emoción, marcos e innovación, son las dos caras de la única moneda para el rediseño de ciudades con marca de futuro. Las anotaciones que presento, a veces con trazo disparatado, son claves para estructurar el equipo de talento que va a rediseñar la ciudad: son su atmósfera. Todas son el resultado del destilar las organizaciones que no sólo consiguen lo que se proponen espléndidamente: tienen la total confianza de los ciudadanos. Es lo más. Como afirman los dos nórdicos, «organizaciones que hacen cosas extraordinarias con gente ordinaria». No he escuchado jamás una mejor definición o propuesta para la gestión pública. La tengo impresa en alguna de mis camisas de trabajo en varios colores. Por si se me olvida.

¿Preparados? Corramos: no existe otra opción. Y corramos con inteligencia. Para ganar: para lograr la

ciudad que queremos. Y necesitamos. Con apuestas de inteligencia referencial. Y ciudadanos fascinados.

NO IMITEMOS: INNOVEMOS CON PERSONALIDAD PROPIA

Los ciudadanos siempre marcan el ritmo. Es cuestión de escuchar atentamente. Y los trabajadores públicos también, aunque en la mayoría de las municipalidades estén narcotizados por la burocracia: oigamos a los inquietos, a los imbatibles. Todos piden abertura y transparencia. Horizonte e implicación. Todos apuestan —y saben que es el camino único— por la capacidad de innovar, por la senda de las oportunidades no trilladas. Nos exigen, pues, capacidad: talento, conocimiento para la esperanza. Para el futuro. Piden —ya gritan— que la municipalidad y la ciudad se reinventen constantemente. Como hoy hacen ellos. No les va el karaoke ciudadano: más ciudad siempre igual, siempre con la misma melodía, siempre con un mismísimo estilo de vida. Ni el organizativo: organigramas con casillas, reglamentos, órdenes... Lo han aprendido: en la repetición habita la monotonía. El pasmo. La gangrena. La fosilización. La vida actual, el mundo actual, la ciudad actual, hoy es elección. Y la elección es hermana gemela del riesgo. Y, ambas, padres del futuro. Imitar, continuar, quedarse, produce chatarra. Imitar, en el cortoplacismo, parece que funciona. Puro engaño. Sólo las ciudades que se rediseñan con un estilo, con una personalidad propia, innovadora, arriesgada, están en primera línea, están en la red de la vida plena. Excitante. Grata. Para todos.

UNA CIUDAD PARA LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

La información sobre lo que han hecho y hacen otras ciudades es clave para el rediseño de la propia ciudad. Pero no es suficiente: sólo si la comprendemos ampliamente será relevante. Nos facilitará rediseñar una ciudad para el presente/futuro. Para los tiempos de la digitalización que modifica cómo hacemos las cosas. Y para los apasionados y revolucionarios tiempos de la revolución genética. Para los tiempos de la globalización no sólo financiera. ¿Alucines? Rediseñemos, por favor, ciudad abierta, preparada. Con código genético propio. Muy pensado. Con alto valor. Con espléndida civilidad. Dotada de capacidades. Las ciudades del futuro que ya es ahora, serán y son aparentemente muy parecidas. Pero si observamos atentamente, con microscopio, las que tienen éxito, su 0,3 % de diferencia es capital. Una parte de este porcentaje es opción para la acción compartida e inteligente. Tengámoslo presente: nada de rediseño encerrado en laboratorio. Así que, rediseñemos el esperma para la ciudad de valor de marca con un código potentemente diferencial y relacional. Programémosla bien dotada. Una ciudad para la vida en red: para la sociedad de la información. No tengamos miedo en, si es necesario, cambiar el yo anquilosado y monotemático de la ciudad: rediseñemos su capacidad de ser sin complejos. Y con una única condición imprescindible y constante: informando a los ciudadanos. Haciéndonos y compartiendo con ellos las preguntas. Y las respuestas posibles. Con absoluta transparencia. Constantemente: desde la red de Internet. O, mejor, presencialmente y constantemente. Con energía y estilo. Mi pequeño pueblo agrícola/desactivado de

mil habitantes hace algunos años lo rediseñaron gente inteligente: fue el primer pueblo de España interconectado virtualmente con el entusiasmo de todos. Continúa proactivo. El tamaño no importa. Sí la competencia. Soy forofo de la innovación desde el conocimiento. Y no confundamos sociedad de la información con la simple tecnología: es otro concepto de ciudad interrelacionada consigo y con el mundo.

UN BUEN PRINCIPIO PARA EL REDISEÑO: ROMPER Y MARCAR HORIZONTE

Algunas ciudades están siendo falsamente rediseñadas. Son las que optan por el método IKEA: «Mónten-sela ustedes mismos ciudadanos». Y sin normas de uso colectivo alguno. El resultado: una ciudad imposible de vivir. O, lo que es lo mismo, óptima para los lobos de cuello blanco y bolsos Gucci. La ciudad con más oportunidades para todos, mejor y diferente, exige responsabilidad colectiva. Una responsabilidad que demanda liderazgo público y, tal vez, empezar desmontando la vieja y caduca municipalidad o tirar a la papelera pública a la sucesión de los partidos ciegos y depredadores, sólo preocupados por el poder y el enriquecimiento personal, que la han gestionado catastróficamente. Ya fueron: les han fallado a los ciudadanos y a la ciudad. El rediseño necesita indispensablemente una municipalidad capaz de abordar las incertidumbres, las insatisfacciones y los miedos de la ciudad actual y sus plurales ciudadanos. Sus desilusiones. Sus conformismos. Para transformarlos en responsabilidad común: ciudad significativa. De valor para la vida. Con partidos partidarios al frente

de la municipalidad, la ciudad se desmorona porque la sabotean o la usan para el perpetuarse en el poder. Urgen equipos, para el rediseño, líderes. No niñas. Implicativos. Dialogantes. Atrevidos. Tampoco mamás y papás protectores. Sabelotodo. O, horror, autoritarios. Ya fue. Tratan a los ciudadanos como administrados: los pasivizan. La municipalidad, para el rediseño, siempre suma desde un liderazgo desafiante y relacional. Las ciudades dependientes de gobiernos partidarios son ciudades narcotizadas. Que van hacia atrás. Las ciudades siempre se mueven. Si no se las empuja, no se quedan quietas: retroceden. Las que avanzan, se rediseñan desde un equipo de equipos formado por creativos impetuosos, políticos abiertos, agentes sociales cooperantes, empresarios con responsabilidad social, asociaciones activas... Porque aquí es donde habita la competencia para la ciudad competitiva. El futuro de las ciudades está en los equipos ciudadanos que, en el rediseño, rompen normas y estereotipos. Y edifican.

REDISEÑO DE VALOR PARA EL VALOR DE LA VIDA

¿Con qué significado, desde qué valor, vamos a rediseñar la ciudad? Es la primera pregunta y piedra angular. El eje nuclear. El corazón palpitante. Insisto por última vez. Tenemos la obligación de rediseñar una ciudad de valor. De marca. De referencia. En los tiempos que la iglesia católica —la gran dispensadora de valor— ya no lo facilita para la vida actual, no podemos dejar que el valor sea sólo algo de las marcas multinacionales: la democracia es valor. Y la democracia ciudadana, la casa de la ciudad para vivirla conjuntamente,

sólo puede reconstruirse, hoy, desde un valor actual, preñado de futuro. Los ciudadanos viven la ciudad desde la pluralidad y el fragmento. Pero quieren una atmósfera común. Nítida. Llena de valor. De sentido. Fuerte. Contundente. Segura. Lo *light* no va con la ciudad. Ni con la vida. Los ciudadanos de ciudades que deben ser reinventadas, este valor lo anhelan. Lo envidian de ciudades que lo tienen. Lo respiran. Saben que avanzarán desde él. Los ciudadanos —es fantástico— quieren compartir una biografía común de ciudad competente: con valor de los tiempos actuales y para los tiempos con futuro. Un valor casi siempre otro que el actual: desdibujado, débil, para otros tiempos antiguos y otra vida sin tanta velocidad. Lo quieren experimentar en la piel de la ciudad. Y en el estilo de sus vidas. Tatuado. Perceptible. Omnisciente. El rediseño decide cuál. Y debemos acertar. Será arranque y horizonte de resultados. Y motor continuado. Cuando las ciudades no ofrecen valor, no son de valor, conocemos sus consecuencias: los ciudadanos emigran o se exilian en su individualismo amurallado. Buscan una ciudad o un refugio para la vida de valor. Porque no les basta la supervivencia: el campamento inseguro. A menudo irrespirable. Degradado. Impotente. Enfermo. Se vive una sola vez, parece.

UNA CIUDAD ANORMAL

La mayoría, tristemente, de ciudades están en bancarrota por ser sólo normales: capital de estado, de provincia, ciudad monumental, industrial, agrícola, turística, universitaria... Ciudades monocromáticas que

esperan que todo ocurra, que las empresas crezcan y vengan, que las oportunidades o el presidente del país con una varita mágica entren por la calle principal. No entran. Ni entrarán. Porque la ciudad que hoy funciona es emergente, es anormal: se propone evitar el blanco y el negro escandaloso de la riqueza y la pobreza dual e injusta. Empuja calidad de vida. Está tremendamente despierta, expectante, llena de ideas y con las manos en la gestión. Opta por las responsabilidades. Y los deberes. Se reorganiza constantemente con contundencia. Y, por unos años, con planificación feroz desde un rediseño integral. Casi salvaje. Con talento. Poniéndose a dieta. Eliminando grasas. Y absorbiendo conocimiento y estrategia. No opta por la cirugía: opta por otra ciudad. Sabe que terminó la ciudad comodín: ahora debe ser competitiva. Busca y halla estrategias sólidas. Opta por asesores inteligentes. Invita. Trabaja el rediseño desde un equipo con capital intelectual deslumbrante. Con horizonte y con opciones reales. Y no es sólo eficaz: es eficiente. Y empática. Y transparente. Dispone de un equipo que entiende de la economía globalizada, el ganarse la vida y el vivir la vida. No se queda en proyectar un par de edificios de firma y un plan estratégico con proyectos yuxtapuestos que queda siempre aparcado o mutilado por falta de recursos. O demasiado plano: unos arreglitos. Cuando la ciudad no es sólo monocromática sino que, además, está abandonada de tiempo, con la autoestima por los suelos, el equipo debe ser, además de líder, imbatible al desaliento. Furioso. Como dice un amigo, *sex*.

REDISEÑO PARA DESARROLLAR CAPACIDADES

Las ciudades están obligadas a buscar, concretar, impulsar y sostener capacidades. Las que sean más oportunas. Con una única condición: que sean óptimas. Oportunas. Con categoría. Las ciudades que tal hacen, que se rediseñan desde tal cosa, son competentes: están en la red de la competitividad interciudades. Una red en la que todas salen ganando: más talento personalizado y compartido. Local y globalmente hoy apuestan por el capital intelectual: por el talento a destajo. Ciudades, éstas, que suman sabiduría en lo que se debe hacer y hacen. De este intangible escaso surge, nace, su núcleo de diferenciación y energía. Para acumular talento, sabiduría, la mayoría de municipalidades deberán buscar en sus márgenes, a menudo, trabajadores olvidados o desplazados. Hay gente capaz y mal aprovechada. Y deberán buscar fuera de la municipalidad. La burocracia, el buscar gente servil, el castigar la inteligencia... es un aberrante denominador común, hace algunos años, en la casi absoluta mayoría de ellas. Lo sé por experiencia. Pero este equipo inteligente no debe encerrarse en sí mismo: debe inyectar inteligencia movilizándolo al equipo de equipos municipal. Es un equipo, pues, despertador. Y motivador. Implicador. Todo rediseño ciudadano comporta una clara opción por la motivación y modernización del equipo municipal. Sólo las personas hacen que las cosas ocurran: un puñado de supercompetentes externos e internos facilitarán —si son realmente óptimos— cómo utilizar las fortalezas de la ciudad y la municipalidad, contrastándolas con las debilidades, para avanzar hacia una ciudad diferenciada y una municipalidad motor. Optemos por gente con ta-

lento que no es igual a títulos. No es igual a tener un MBA de una universidad de pro. Antes en las organizaciones públicas predominaban los abogados. Ahora, los economistas y los llegados de fuera con un brillante *master* en empresariales. Deben estar, también y muy especialmente, los creativos inteligentes: los líderes relacionales innovadores, distributivos, implicativos, que rompen murallas e inercias. Gente para músculo. Gente que no está para el escalafón del poder: la jerarquía del mando piramidal. No repitamos tampoco la eterna imbecilidad de poner éste y aquélla porque ocupan tal y cual alta dirección política o gerencial. El talento debe buscarse. Debe convencerse. Debe implicársele. Debe facilitársele juego en libertad y corresponsabilidad para que presente opiniones para el rediseño de la ciudad oportunas. Claves. Montemos equipos fuera/dentro, dentro/fuera. Para situar a la ciudad en la red de las competentes. Estar, descender, llorar... en la de las incompetentes jamás es un destino: es el resultado de una política y una gestión ciudadana intolerable, con déficit de democracia. La democracia ciudadana siempre apunta y opta por la vida mejor: ciudades con expectativas vitales altas, de calidad, donde se puede vivir una vida con sabor a vida. Las ciudades han dejado de ser un territorio para, con el rediseño, convertirse en un valor, un concepto/idea, un argumento, un relato, una historia. Una apuesta. Detrás, siempre hay narrador, pensador: un equipo que rediseña para la evolución. Para la (r)evolución.

SIN LOS CIUDADANOS NO HAY REDISEÑO

Los ciudadanos siempre al frente, al inicio, en medio: los ciudadanos plurales en el corazón del rediseño. ¿Es así? Todas las municipalidades, todos los equipos para el rediseño, afirman una y otra vez, insistentemente, que están al servicio de los ciudadanos. Cuando observas qué hacen y cómo lo hacen, sabes que los tratan a patadas: «que se conformen con la ciudad que tienen. O la que mejoramos», piensan. Y, como tal, obran. Esto no es rediseño en democracia, en confianza mutua: es imbecilidad, insulto, prepotencia. Asco. Los ciudadanos quieren —queremos— hoy que la ciudad nos enamore, sea espacio excitante y lleno de oportunidades para la vida. Quieren y exigen formar parte activa, implicada/enamorada, para el rediseño de su ciudad. Quieren saber. Quieren opinar. Es y será su ciudad. Y, algunos, quieren y deben formar parte del equipo para el rediseño. Los ciudadanos son inteligentes. Yo jamás lo he dudado. Y así he obrado. Y me ha complicado agradablemente la vida profesional. Los ciudadanos deben conocer y comprender por qué apostamos, en qué sectores se quiere ser más competente, en qué podemos realmente serlo, en qué nos vamos a diferenciar más y más de otras ciudades del entorno. Porque las símiles no tienen futuro: es la copia del karaoke. Para este rediseño diferencial se debe conocer, especialmente y en profundidad, el estado anímico de la ciudad y sus ciudadanos pluralísimos. Sólo comprendiendo quiénes son y qué expectativas tienen los ciudadanos, el rediseño avanza, toma cuerpo y encaja en la ciudad, transformándola. Acrecentándola. Tal vez la regla de

oro para el rediseño de valor, de marca ciudadana, sea ésta: *facilitemos el máximo número de oportunidades al máximo número de ciudadanos, durante el máximo periodo de tiempo y pensemos y hagamos todo esto con ellos*. Ésta es la ciudad gloriosamente ciudadana: apuesta por la rentabilidad de la ciudad, de la vida. Pide medio y largo plazo. Singularidad con prioridades claras. Y, todavía, capitalizar las competencias para que los ciudadanos se enamoren más y más de la nueva ciudad que emerge. Éste es el mejor rediseño: con responsabilidad social.

REDISEÑO RADICAL Y DE URGENCIAS

En algunas ciudades el rediseño adquiere una urgencia rotunda y pide un talento extremadamente radical. Son las ciudades en las que se dan zonas urbanas *sensibles*, como afirman los impresentables del disimulo: ciudades al borde de la rebelión, con amplios conjuntos de ciudadanos en el extrarradio o en zonas altamente degradadas, céntricas. Ciudades en las que ya se huele la insumisión y el desprecio profundo a las instituciones públicas. Reconozcámoslo: por inservibles, por empeñadas en la continuidad, el disimulo y la impotencia. Y sólo al servicio de unos pocos. Espacios, éstos, en los que el paro es alto, las dificultades étnicas se acrecientan, se humilla a niños y jóvenes situándolos en la desesperación, la injusticia se agranda hasta la crueldad, la vivienda es pésima, el gueto es un hecho asumido, no hay comercios de proximidad y sí incremento de grandes centros comerciales hipnóticos, el fracaso escolar parece algo natural, la droga es pública, el sexismo

aúlla, la exclusión galopa... ¿Apocalíptico? Real en París o en Los Ángeles. Para señalar dos iconos en el epicentro del capitalismo glorioso. Y me abstengo de señalar más ciudades europeas y latinoamericanas por educación. Son avisos serios. Advertencias a las democracias miopes. ¿Qué hacer? ¿Cómo juntar talento e innovación para estos retos que supuran barbarie auspiciada desde el abandono y la humillación? ¿Derribar viviendas infames? ¿Una nueva y diferente red para los encuentros, para los lugares de convivencia, para crear sentido compartido? Todo ello se ha intentado en algunas. Con pobres resultados. Tal vez lo primero es facilitar vías de comunicación de absoluta calidad para limitar la sensación de encierro. Se deben abordar las cuestiones profundas, que son culturales: compartir para convivir. Rediseño urgente, aquí, para la ciudad habitable para todos: la ciudad con todos. Una ciudad ética: la ciudad de las oportunidades. La del liderazgo compartido. La política ya no es hoy la gestión de lo posible. Bismark fue. Lo han incinerado los muchachos en el otoño ya lejano del 2005 en París. No más política y gestión de ciudad karaoke. Insufrible. Los tiempos y los ciudadanos claman por lo (im)posible: las políticas y la gestión para lo importante. Que exige doble dosis de talento. Y desafío. Con tiempos largos. Y resultados visibles, primeros, a la corta. Rediseño, pues, contra las desigualdades, las exclusiones, para el vínculo público de los ciudadanos. Rediseño desde alternativas —qué palabra magnífica olvidada— viables que civilicen la economía, la política, la gestión, para humanizar la ciudad en sus grandes retos actuales inaplazables: la economía, el urbanismo, la educación, la igualdad, la convivencia, la cultura... para que el ciudadano deje de ser

objeto, consumidor, y la ciudadanía se convierta en vivir lo emancipatorio, integrador, liberador, inclusivo. Hoy la ciudadanía es demasiado sólo un mero vínculo formal, pasivo, beneficiario de lo público administrativo. Ésta es una ciudadanía dependiente de una municipalidad cacique condenada a ser incendiada por su política y gestión al beneficio de unos pocos. Hay autismo. Y todo se burocratiza, se lima lo público hasta lo mínimo, se confía todo a los mercados: la ciudad estalla. Rediseñemos ciudad con esperanzas concretas, con expectativas reales. Una ciudad en la que el deprimirse y la frustración queden en sus puertas. Porque es una ciudad de ciudadanos activos. Rediseñemos para vivir más felices, todos/todos, en la ciudad. Desde y con los ciudadanos. El horizonte de la ciudad rediseñada es la felicidad. Cada ciudad debería ser capaz de escribir en su plaza pública después de un periodo de rediseño: *hic habitat felicitas/aquí habita la felicidad*. Camus, en *El mito de Sísifo*, cuenta el cómo lograrlo: «La propia lucha para alcanzar la cima basta para llenar el corazón del hombre. Sísifo debió ser feliz». El corazón de la ciudad late por esta cima. Y la alcanza. Si se lo propone. Marcelo Birmajar, guionista de cine actualísimo, sugiere: «¿Por qué no somos capaces de utilizar nuestro talento para consolidar sociedades donde las crisis dejen de representar desequilibrios desesperantes?».

PILOTOS AUTOMÁTICOS NO, POR FAVOR

Rediseñar, apostar por la ciudad para todos, está reñido con jerarquías de partido, con burocracias municipales tremendamente aburridas. Ambas perduran. Y

se creen magníficas, capaces de liderar una ciudad desde el timón de la municipalidad. Son un obstáculo. Porque no saben conjugar el verbo hacer, el de la acción. Van con el piloto automático. También abunda, el piloto, en empresarios y asociaciones que no han asumido su dimensión de ciudad: su responsabilidad social. Se quedan en la parálisis del *nosotros a lo nuestro, a lo de siempre*. En un mundo y una ciudad que pide, a gritos, invertir, sumar en lo nuevo, en el hoy/futuro. Con piloto automático es imposible rediseñar: darse cuenta de que las oportunidades, las debilidades, los valores, el lugar geográfico, las tecnologías, las complicidades, los ciudadanos plurales... son claves para trazar ciudad mejor, otra, imprescindible. Desde jerarquías, burocracias y pilotos automáticos, individualidades, es absolutamente imposible organizarse, con sencillez y claridad, para alumbrar la ciudad rediseñada. Se opta, desde ellas, por divisiones innecesarias, por desconfianzas, por controles: son diques, mediocridad segura. Son impotencia desde la que es imposible estructurar un equipo de equipos flexible y apasionado que opte y aporte conocimiento estratégico para las cosas útiles que urgen: software adecuado para el rediseño urgente, para pasar de los trazos, de las promesas, al rendimiento con rapidez. Con un equipo de equipos de mezclas: los jóvenes innovadores no reconocidos todavía deben trabajar junto a *seniors* para visibilizar aquello que es relevante para adelantarnos a otras. Para acelerar. Toda estabilidad, estancamiento, reproducción o repetición, enferman de muerte al rediseño ciudadano. Debemos ser capaces de moldear el propio futuro. Con valentía. Es previa a la innovación.

REDISEÑO ES POLÍTICA ACTIVA

Lo olvidamos constantemente: política es la traducción de *polis*, ciudad en griego. Hoy la hacemos sinónimo de partido. Peor: de tinglado, intereses oscuros, prebendas, desvío de fondos, dictado, desmotivación, mediocridades, sólo poder... ¿Hasta cuándo tanta miseria y a menudo delincuencia pública? Cuando tal sucede, el rediseño es absolutamente imposible: se opta, descaradamente, por la especulación. La urbanística en primera línea: Marbella, en España, es ya un icono de delincuencia pública. Felizmente sus autores están en la cárcel: la mayoría del equipo político municipal y altos directivos técnicos. También empresarios sin escrúpulos: mafia. La política que el rediseño necesita como motor y liderazgo es imaginación productiva. A saber: las ciudades son tales mientras imaginan con éxito constructivo y de mantenimiento que lo son. Todo lamentado sobre lo que debería ser la ciudad, aquí está fuera de lugar porque estorba el imaginarla y el rediseñarla. Y el producirla. En su lugar, el rediseño opta por preguntarse: ¿cómo puede nuestra ciudad transformarse, reinventarse, convertirse en mejor, en el futuro inmediato y para las generaciones futuras? ¿Cómo lograr que todos los ciudadanos se sientan socios de este proyecto común, compartido, para que caminemos juntos, sumando? Preguntas que la política debe contestar con grandeza, con atrevimiento: debe lograr hacer lo que es improbable, la ciudad casi imposible pero necesaria, ya urgente, ineludible. Porque la política, en el rediseño, es el arte de conjugar fuerzas aparentemente lejanas o no vinculantes, opuestas, cohesionándolas para formar una esfera de trabajo para la ciudad común, rediseñada,

desde la cooperación democrática. ¿Nuevo? Tan clásico como el rediseño de Pericles para Atenas o el mismo Aristóteles cuando plantean la constitución de la ciudad como la casa común renovada, para el saber vivir. Ellos, como nosotros, rediseñaron la ciudad para que lo importante estuviera en avance: lo imprescindible son los ciudadanos y su calidad de vida global. Su método era —y continúa siendo— genial: atletismo en el esfuerzo y ascetismo en la construcción. Hoy diríamos: nada de ciudad espectáculo, decorativa, disneylandizada. Y tremendo trabajo de gestión relacional para el avance trazado. Ésta es la responsabilidad del municipio en primer lugar: convoca, impulsa, alienta. Con libertad. Con convivencialidad. No me canso de repetirlo: con suma. Desde las diferencias: en sintonía. Con *management* de fusión. Con tenacidad. Para un rediseño, de nuevo, fundacional: sólido. Para la vida y la atmósfera de la vida, debemos saber construir ciudad diferente en la tensión centro y periferia. En los tiempos de la globalización. En los tiempos de las ciudades en red de competencia.

INVENTEMOS UNA HISTORIA FASCINANTEMENTE REAL

Para el rediseño de la ciudad tenemos un valor, una idea, un propósito: qué ciudad queremos. Con unos atributos situacionales, movilizantes. Y los compartimos desde un diálogo incesante. Este valor/concepto/atributos nos fuerza y facilita el innovar: el que rediseñemos la ciudad de otra manera, innovadora. Porque el valor/concepto lo es. Todo esto parece obvio. Fácil. Común. No lo es. Y es la piedra angular del rediseño

que debemos contar constantemente para formar un equipo valiente, para sumar organizaciones emprendedoras, para implicar a los ciudadanos diferentes. Dispongamos de un argumento desde y para el valor sólido, atractivo, convocante. Y repitémoslo. Constantemente. Sin descanso. Quiero subrayar mucho este contar. Contemos para que el equipo del rediseño imagine, a partir de él, ventajas competitivas que sean fruto de conocimientos y oportunidades estratégicas y planteen cosas útiles para la ciudad. Aquí y así late el corazón del rediseño óptimo. Sólo desde este planteamiento atrevido y poderoso podemos, después, pasar a la acción: explotar eficazmente los recursos para convertir las ventajas competitivas planteadas, optadas, en acción, en desarrollo de la ciudad. Ventajas que la ciudad tiene dormidas o poco explotadas. O que no tiene y deben generarse. Unas y otras sólo aparecen desde un incansable proceso de debate transparente, complementario, sagaz, generado desde el valor que presentamos y queremos compartir. Y desde la escucha profunda: lo real. El debate siempre incentiva rediseño mejor, más oportuno. Más competitivo. Hace posible lo imposible. Un debate que, como resultado, nos facilita poder trazar, con precisión, el argumento/historia de la ciudad que rediseñamos con más fuerza. Con un inicio y un final. Y un conjunto de pasos intermedios. Con secuencia. Una historia creíble, persuasiva, real, atractiva. Imprescindible. Con unidades de acción y tiempo. Una historia que narre la mejor ciudad posible: la que somos capaces de rediseñar, con libre responsabilidad, desde las áreas que tal vez ahora son puntos débiles o son áreas poco potenciadas o deben reorientarse. Una historia veraz, con retos, que nos permita seguir adelante cuando sur-

jan perturbaciones. Lógicas. Nosotros sabemos el sendero. Y no vamos a apearnos. La historia precede a las cifras, los planes y los proyectos. La historia moviliza. Emociona. La historia de la ciudad que queremos, que necesitamos, nos impele a arriesgarnos en su rediseño, a lograrlo, a no conformarnos con cositas. Con arreglos. O, peor, con excusas. Rediseño es historia real que nos mantiene, tensos, en el borde de la silla. A punto. Para lanzarnos, rápidos y convencidos, a la ejecución. Planteemos excelentemente, con agallas, lo nuclear de esta historia. Sin nada superfluo. Sin nada ornamental. Una historia increíblemente real. Diferente. Que entusiasme. ¿Cuál es esta historia para nuestra ciudad? Los ciudadanos están esperándola.

NO RECETAS: VIVA LA INEFICACIA

El rediseño debe inundar toda la ciudad: debe contemplarla como un todo y en sus partes. Y en este todo y sus fragmentos, el rediseño busca y encuentra los espacios en blanco donde la ciudad puede ser más significativa, donde la vida puede —y debe— acrecentarse. Encuentra espacios innecesarios o que pronto serán obsoletos. El rediseño explota lo mejor de la ciudad y lo potencia. Y busca lo que no hay y debe existir. Para, después, explotarlo: gestionarlo. En la dimensión de lo nuevo y diferente, muchas ciudades encuentran dificultades. Porque les asusta lo desconocido e incierto. Son ciudades que les van las recetas en los tiempos que ya no existen porque se han convertido en obsoletas. El repetir es de un mundo y unas ciudades que fueron. Las recetas crean rutinas. Y las rutinas son pendientes al

fracaso. Rediseñar para lo diferente, para lo no trillado, sin recetas, comporta optar por lo desconocido, por lo nunca hecho. Esto comporta buscar en lugares no previstos, ensayar apuestas desconocidas. Y largo plazo. Pide, además, un montón de inteligencia para la imaginación eficaz: un montón de información y atrevimiento. Las ciudades que fracasan son ciudades que no consiguen reimaginarse. Tarea difícil. Pero hoy nuclear, primera: el rediseño es sí o sí. Imaginar la ciudad comporta, primero, analizarla, después plantear cómo se la quiere, rediseñar todo lo que es imprescindible, planificarlo después. Y ejecutarlo: imaginación práctica o rediseño con resultados. Insisto en el tiempo: la imaginación, el rediseño de la ciudad, pide pensar, pausas, prueba, error, repetición... La eficacia y la eficiencia aquí adquieren rarezas muy imprevisibles: el rediseño exige un tiempo de ineficacia. Dejemos reposar un poco lo que proponemos. Démosle vueltas. Para que fermente. No es tiempo muerto: es tiempo fértil, el de la óptima creatividad, innovación y diferencia. Porque queremos no sólo una ciudad mejor: ¡la necesitamos diferente! Que es más. Y, a poder ser, completamente diferente de otras. Única. Referencial. En la base de todo esto está la confianza: vamos a conseguirlo. La confianza se genera. Y vacuna contra el miedo.

DESTRUIR CREANDO APUESTAS NO INTERCAMBIABLES

Picasso, un maestro en el rediseño, nos lo recuerda: *todo lo que se puede imaginar es real*. Para imaginar, para rediseñar la ciudad competente, debemos optar por olvidar los arreglos, los parches. Incluso debemos

optar por destruir. Porque vamos a construir de otra manera: destruir construyendo. Picasso lo hizo varias veces. Se atrevió. Quería hacer una escultura y una pintura no concebida por otros. Nosotros queremos hacer lo mismo para la ciudad. Porque no optamos por una ciudad promedio. No funcionan suficientemente. Y tienden a desactivarse. Salirse de las ciudades promedio desde el rediseño es complicado. No nos engañemos. Pide y exige cosas apuntadas, algunas insistentemente: valor/historia única, equipo de equipos, competitividad única, beneficio ciudadano para todos. Y pide evitar otras: reingeniería, reestructuración, reorganización, renovación... Todo esto es insuficiente. O la luz única de un gurú. El rediseño apuesta por activos propios no intercambiables para situarnos en el futuro. Apuesta por combinar lo que es idóneo para la ciudad que queremos con un trazo de atracción, de estilo propio. Apuesta por crear un nuevo estado de ánimo más positivo, más emprendedor, capaz de hacer lo que se debe para salir pitando de la zona media, de la zona de las ciudades supervivientes. La ciudad rediseñada nos pide coraje y trazo firme diferenciado.

REDISEÑO EN EL TIEMPO DE LAS CIUDADES MÓVILES

En aquellos tiempos, tan recientes, existían ciudades de primera, segunda y sexta división, fijas. Inamovibles. Hoy ya no es así: todas las ciudades son móviles. Esto nos fuerza a desarrollar estrategias de rediseño adaptadas a los tiempos. O sucumbir: descender. ¿Cómo suben las ciudades? ¿Cómo están en cabeza de su liga? No concibiéndose como son sino como quieren

ser: optando por ideas que empujen crecimiento, músculo. Que acrecienten beneficio. Que sea valor seguro para los ciudadanos. Hay algunas preguntas que nos ayudan a bien situarnos: ¿qué queremos hacer?; ¿para qué ciudadanos?; ¿qué somos capaces de hacer solos?; ¿para qué cosas necesitamos ayuda y cuál?; ¿qué potencial de crecimiento tenemos? Si contestamos a estas y otras preguntas desde un debate compartido e inteligente, dispondremos de un mapa de opciones para el rediseño. Tendremos nuestro posicionamiento de valor o la ciudad que queremos. Sabremos cuáles son nuestras competencias claves o las ventajas que somos capaces de dibujar con precisión. Aquí es mejor pocas y bien que muchas y desdibujadas. Sabremos, también, nuestras competencias complementarias o aquello en lo que no seremos excelentes, competentes, fuertes, pero nos facilitan mejor situarnos como ciudad. Y, todavía, sabremos cuáles son nuestras opciones críticas de futuro o aquello que próximamente podemos desarrollar. Es un excelente ejercicio. Es método. Todas estas decisiones se deben tomar desde dos constantes: exclusividad. Que arranca de nuestra posición de valor único y marca un proceso de decisiones y trabajo para transformar la ciudad también en exclusiva, difícil de imitar por lo que logramos y el cómo lo gestionamos. Y ejecución flexible para ser eficaces, hacerlo todo con nota, adaptándonos a las circunstancias para superarlas. Exclusividad y ejecución flexible lograrán la ciudad de valor deseada. No sólo una ciudad más grande: más gorda.

REDISEÑEMOS UNA CIUDAD EMOCIONAL

Desde el inicio del rediseño conozcamos y comprendamos los estados de ánimo de la pluralidad de los ciudadanos. Y de la propia ciudad como un todo: la ciudad es un organismo vivo. El rediseño les subirá el tono vital. Los energizará. Los entusiasmará. Seamos razonables para el rediseño estratégico. Pero, también, sensibles: emocionantes. Emocionemos por la ciudad que contamos. Y edificamos. Por cómo, también, la gestionamos. Emocionaremos si la ciudad huele a futuro seguro. Es vigorosamente emprendedora. Es de valor incuestionable. Con oportunidades mejores para todos. Para la vida feliz. No una ciudad más. Una ciudad con un alma y un cuerpo acorde y diferente de las del entorno. Para compartir la vida. El rediseño, simplemente, es pura mediación para lograr todo esto. Con empatía, con emprendimiento, con entusiasmo, con entereza. Por entregas. Y con estilo. Para la experiencia de la vida en la vida: curva de calidad de vida emergente.

REDISEÑO SIGNIFICA APUESTA

El futuro siempre nos pillaré por sorpresa. Es indomesticable. Mejor, pues, estar preparados: apostemos. Apostemos por una ciudad idónea: la mejor que seamos capaces de rediseñar. Y una ciudad atractiva en la que la vida sea estimulante. Todo ello implica innovación. ¿En qué? ¿Cuál? ¿Cómo? ¿Para qué resultados? Desafiemos todos los estereotipos. Todas las convenciones y convicciones. Rediseñemos el rompecabezas de la ciudad próxima orientada al futuro. Es la mejor

manera de avanzar. Y de que no nos tome desprevenidos. Estemos corriendo hacia el porvenir. Que equivale a equipararse para la prosperidad. Optemos por el futuro. Con equilibrio orquestado. Y, a la vez, con improvisación fértil. No digamos jamás *esto es complicado de hacer*. Simplemente aceptemos que debemos dotarnos de más inteligencia, de más competencia, para abordarlo. No poder es no rediseño: no ciudad.

REDISEÑEMOS LA MUNICIPALIDAD A FONDO

Innovación no es tecnología. Es más. Lo abarca todo. Y desafía los estereotipos. La innovación está, siempre, en la raíz, en el motor del rediseño. Algunas ciudades creen que innovan porque construyen un edificio tecnológico espectacular, último. Esto es sólo una pieza bien pensada. Innovar como rediseño, en las ciudades actuales, implica *verlas venir*. Porque la ciudad del futuro ya está aquí. Para este rediseño contundente, feroz, necesitamos una municipalidad inteligente donde ahora es, básicamente, burocrática o neoburocrática. O simplemente modernizada. La municipalidad para el rediseño no es la que cambia organigramas: es la que re-dimensiona a todos sus equipos para el talento y la pasión orientándolos todos a la ciudad otra. Sólo esta municipalidad puede ejercer el liderazgo relacional que el rediseño necesita: procesos de implicación, de convencimiento, para el avance sin miedos. Para el rediseño con causa. Sin limitaciones. Sin imitaciones. Porque donde están los problemas están, también, las soluciones... buenisimas: las innovadoras. O las que plantean las cosas de otra manera. Para el hoy. Para el futuro. Tal

vez deberíamos contar al 65 % de los jóvenes que en la España del 2006 optaron por la administración como primera opción de trabajo, que lo público ya no será jamás lo que fue: sólo administración. Y debemos demostrarlo. Nos debemos plantar, incluso, cómo poner en el paro a los que sólo están para cobrar a fin de mes, muchísimos. Rediseño significa, también, otro estilo de trabajo: otra organización. Porque necesitamos equipos de talento emprendedor para que, movilizada la ciudad con el liderazgo municipal —la ciudad es siempre pública—, el rediseño opte por la igualdad de oportunidades, por la empatía, por la transparencia, por la suma, por los ciudadanos, por la responsabilidad... Desde el rediseño la ciudad diferente, necesaria, soñada, en primera división, es siempre posible. El filósofo Viktor Frankl, con años en campo de concentración, lo recordaba: «A un hombre se le puede quitar todo menos [...] la última de las libertades humanas: elegir la propia actitud en un conjunto de circunstancias dado, elegir el propio camino». A un hombre. Y a un conjunto de hombres y mujeres que somos la ciudad. El camino es el rediseño. La actitud, la ciudad con valor de marca.

CAPÍTULO 6

La comunicación incesante del rediseño para la mutua confianza: citymarketing implicativo

El *citymarketing* está de moda. Suena bien, une dos palabras inquietantes. Y está en inglés. Algunos se han apuntado a él como a una ultimísima secta salvadora para su ciudad. O su negocio. Si les funciona...

Bajo el *citymarketing* se agrupan, como he contado, diversas posibilidades de herramientas para poner al día la ciudad en su rediseño, en su comunicación implicativa o en su competencia frente a otras ciudades próximas o lejanas.

Voy ahora a plantear los pasos que propone el *citymarketing de implicación* para comunicar la ciudad que rediseñamos o mantenemos en primera línea. La comunicación, desde el *citymarketing de implicación*, cuenta lo que haremos, somos, hacemos y logramos, transmitiendo confianza entre equipo de gobierno/municipalidad y ciudadanía. Crea mutua confianza. La acrecienta. La mantiene. Muchas decisiones ya las hemos tomado.

Porque la comunicación forma parte del núcleo duro para el rediseño.

Todo lo que anoto lo he experimentado reiteradamente con éxito.

Importante e imprescindible: el orden de los factores altera la comunicación.

1. La visión: el horizonte dibujado. Para empezar a comunicar debemos tener trazado el horizonte lejano/nítido de la ciudad rediseñada en sus trazos claves, definitorios. ¿Por qué ciudad apostamos? ¿Por qué? ¿Para quienes? ¿En cuánto tiempo y fases? Lo tenemos escrito con no más de treinta líneas. Con un lenguaje superinteligible. Rotundo. Real. No se puede comunicar algo que no se conoce. Algo que no sea tangible. Que no esté lleno, rebosante, de beneficios.

2. Misión: en estos próximos cuatro años, esto. Del gran proyecto para el rediseño de la ciudad, en los próximos cuatro años, ¿qué? ¿Cuáles son los proyectos, sus procesos, sus visibilidades? ¿Qué aportarán a los ciudadanos? Estamos en lo hipertangible: en lo que se compromete un equipo de gobierno. Máximo, quince líneas. Brillantes. Rotundas. Imprescindibles para la ciudad y sus ciudadanos. Entusiastas. También disponemos de ellas.

3. Valor: beneficio percibido con futuro cierto. Vivimos tiempos veloces, de impactos. Recordarles a los ciudadanos constantemente la misión es casi imposible. La solución la facilita el marketing de última generación: el valor, el concepto, el compendio, la destilación de la visión y la misión destilada en cinco/seis palabras llenas de significado, de propuesta, de beneficio para los ciudadanos. Escritas con un lenguaje directo, emocionante, para todos, memorable. Es el corazón de toda la comunicación: siempre estará, siempre lo repetiremos.

En el texto he propuesto algunos. Y he contado el de Barcelona en segundo rediseño: *convivencia y creatividad*. Sabemos cuál es porque sin valor no hay rediseño.

4. Atributos de posicionamiento. Si el valor es el corazón, los atributos son los brazos. Máximo cuatro. Los atributos señalan y apuestan por cuatro puntos cardinales por los que el rediseño de la ciudad discurrirá, apostará. No son técnicos: son de beneficio que los ciudadanos percibirán. Podemos definirlos, también como priorizaciones. Ejemplos: *diálogo desde las diferencias, progreso para todos, proximidad política y de servicios en los barrios, e innovación para buscar soluciones*. Son grandes opciones. La comunicación, que siempre es un abrazo cordial a los ciudadanos, subrayará insistentemente algunos de estos atributos en cada comunicación directa o indirectamente. Son los grandes *porqués*. Y señalan, ya, qué resultados constatables se priorizan. Las tenemos anotadas.

5. Líneas estratégicas de acción: resultados indiscutibles calendarizados. No pueden comunicarse buenas intenciones, palabras bonitas y sólo sueños: ya no. Es propaganda. Desde la visión, el *citymarketing de implicación* opta por concretar: qué vamos a comunicar. Con los atributos la comunicación marca su posicionamiento: queremos y construimos esta ciudad. Con las líneas estratégicas de acción para el rediseño, esta ciudad toma forma a partir de planes y proyectos de apuestas y respuestas concretas. Que empiecen un día y terminen en una fecha. Y en medio hay fases de visibilidad. Simplemente: ¿cuáles? Escribámoslas. Sin literatura. Y, menos, fantástica. Para Barcelona, cinco más dos: *ciudad de proximidad, economía inteligente para la ocupación de calidad, servicios y participación en los se-*

tenta y tres barrios, sostenibilidad para frenar el cambio climático y creatividad para la capitalidad mediterránea. Uno es resultado: *buen gobierno*, si se trabaja así. Y otro de ambición a medio/largo plazo: *Barcelona capital para los valores del mundo, las ciudades y la vida.* Están.

6. Contemos una historia y convincente: contémosla siempre, siempre y siempre. Hoy es lo más importante en comunicación. Especialmente desde los trazos fundamentales de la visión/misión/valor, teniendo presentes los atributos y las líneas estratégicas, pensemos, inventemos —sí, leáis bien— una historia real y fascinante, esperanzadora y llena de beneficios, con horizonte y tangibilidad. Una historia corta: no más de diez líneas. Es lo que comunicaremos: tenemos otra ciudad que contar, que compartir. Que ya está en la que vivimos. Y la contaremos, además, todos: todos los de la organización municipal y los distintos equipos que colaboran en el rediseño. Es obligatoria. Y no se puede modificar: es el mensaje fundacional y motivacional del rediseño. Aquí, inteligencia. Talento. Atrevimiento. Y, siempre, credibilidad: transparencia. A por ella y todo lo que sigue.

7. Para el público objetivo global de los ciudadanos. Esta historia importante es el mensaje clave del *citymarketing* para todos los ciudadanos. Estará en todas las comunicaciones para toda la ciudad. Subrayando algún trazo, poniendo el acento en su núcleo central, acentuando algún atributo con intensidad. Hay muchas posibilidades: variaciones siempre sobre la misma historia. La historia, con el valor, facilita lo que se debe comunicar. Insistentemente.

8. Contemos capítulos de la historia clave. Siempre se empieza, en *citymarketing*, en comunicación para

el rediseño, a comunicar desde la historia y para todos/todas los ciudadanos: el rediseño es republicano, cosa pública. Pero después, y especialmente cuando avanza, necesitaremos comunicaciones más concretas. ¿De dónde surgen? Fácil: a la historia troncal, eje, vertebral, se le añaden capítulos. A saber, con el mismo lenguaje, el mismo hilo, el mismo estilo, le añadimos variantes imprescindibles: proyectos, acciones que empiezan, ya se pueden visibilizar o están terminadas. ¿Cuántos? Los necesarios. Los grandes capítulos los facilitan los atributos y las líneas estratégicas derivadas. Los momentos intensos, cada uno de los proyectos, servicios y acciones: hechos.

9. Para el público objetivo ciudadano o públicos segmentados. Proyectos, acciones, capítulos de la historia que comunicaremos con el lenguaje y la intensidad adecuada, a todos los ciudadanos o a conjuntos homogéneos, segmentados. Esto último es muy importante: hay fragmentos de ciudadanos que piden, quieren, necesitan una información especial porque el rediseño que estamos abordando les afecta, preocupa o beneficia especialmente. Cualquier ciudadano debe no sólo disponer de toda la información: debe estar convencido de que la tiene y que lo que hacemos es lo necesario y lo justo para él y toda la ciudad. ¿Cuántos capítulos? Los necesarios, pero sin caer en un número excesivo. No nos olvidemos de contarla, antes que a los ciudadanos, a todos los equipos de trabajo municipales. Jamás sólo a los directivos y técnicos.

10. Contemos momentos significativos, estemos en los momentos de crisis. Para estos tiempos, estados de opinión... pensemos capítulos especiales de la historia. Afrontemos los retos, los puntos débiles del rediseño.

ño, los esplendores, los resultados. Y comuniquémoslos a todos los ciudadanos o públicos segmentados priorizados con transparencia.

11. Lenguaje: el de los ciudadanos y los segmentos. El lenguaje de la comunicación, el lenguaje de los mensajes para el público ciudadano global o los públicos segmentados homogéneos sólo pueden ser uno: el de los ciudadanos a quienes se dirige la comunicación. Un lenguaje claro, directo, sencillo, narrativo y lleno de sentido y beneficio. Las comunicaciones sólo geniales, ingeniosas, sorprendentes no van con lo público. Suenan —y casi siempre son— pura propaganda: lo peor.

12. Comunicación es frecuencia: plan de comunicación. Debemos comunicar cada mes. Durante cuatro años. Y los que seguirán. Porque comunicar es una inversión: la información sobre la ciudad que avanza y cómo, sobre el rediseño que va construyendo la ciudad mejor, no es algo superfluo: debemos conocer y comprender todos/todas la casa común nueva, innovada, mejor, de la ciudad. Comunicar al inicio o sólo ante unas elecciones ya no va. Comunicar qué y a quiénes en esta frecuencia lo resuelve el plan de comunicación cuatrienal en los grandes trazos, bianual en las apuestas más concretas. Y, especialmente útil e imprescindible hoy en los tiempos de la postpublicidad, un plan interrelacionado de temas, públicos y medios para cada seis meses. El plan marca las frecuencias.

13. Los medios de comunicación. Frecuencia de historia en los plurales medios de comunicación propios y los de la ciudad. También, lo contaré después, en los del país. E, incluso, internacionales. Medios: los dividido en dos grandes bloques. Uno lo llamo Sócrates. El otro, Gutenberg.

13.1. Medios de comunicación Sócrates. ¿Por qué Sócrates? Porque es la comunicación más genuinamente democrática: Sócrates enseñaba cara a cara en el ágora, en la plaza pública de Atenas. Es, pues, la comunicación relacional por la que siempre debe priorizar y optar la organización municipal como líder para el rediseño de la ciudad. No es así: lo conozco. Es la comunicación de tu a tu, el encuentro directo entre interlocutores que, casi siempre, piensan diferente. Lógico: la ciudad es diferencia. Pero en esta comunicación sin intermediarios, hay la apuesta por un empeño común: la ciudad mejor para todos que la historia para la comunicación cuenta. Propone. Desea realizar. Con los ciudadanos y sus plurales organizaciones. En esta relación, en esta interrelación, se experimentan vivencias, uno puede comprender, hay posibilidades para desembarazarse de *a priori* oscuros porque todo se hace desde el diálogo. Y se llega a consensos. A pactos. Esta comunicación fundamental necesita, en las organizaciones municipales, un equipo de profesionales relacionales entrenados en gestionar las diferencias para el rediseño común. Es la comunicación cálida. La que más convence.

13.2. Medios de comunicación Gutenberg. Son los impresos en cualquier soporte audiovisual. En los últimos decenios han tenido su auge en la publicidad o el uso de los grandes medios de comunicación: tele, radios, periódicos... Hoy está en declive por la fragmentación de las audiencias y por los precios desorbitados. Pero la comunicación Gutenberg continúa siendo imprescindible, especialmente la que pueda emitir la propia organización municipal

a través de sus propios medios y, especialmente, a través de los soportes en los espacios públicos. Es una comunicación personalizada, más fría, en casa frecuentemente —folletos, cartas y postales—, que se bate en el marasmo de comunicaciones que cada día llueven sobre el ciudadano. Debemos cuidarla especialmente para que, siendo memorable en el impacto, presente nítidos beneficios para la ciudad y su compartida calidad de vida.

14. Beneficios: comunicación vinculante. Lo he apuntado. Y voy a insistir: la mayoría de las comunicaciones de las organizaciones municipales que conozco —y son muchas— son enunciativas, afirmativas... Dicen. Explican. Informan. Sin mostrar qué hay de bueno, de imprescindible, para los ciudadanos. No es necesario, aquí, decir: *y esto te beneficia...* Es el ciudadano que debe comprenderlo. Pero somos nosotros, los del rediseño, quienes debemos facilitarlos. Por el texto. Y por la imagen. Por la historia de valor, en definitiva, que contamos, ofrecemos, pueden constatar. Comunicar no es anunciar, informar: es invitar, convencer, implicar. Es más: compartimos un estilo de ciudad.

15. Estilo propio: rápidamente identificable. La manera como escribimos los textos, optamos por los titulares, el color básico, los formatos, la exclusión de fachadas y edificios municipales téticamente vacíos y la opción por a gente en acción, la música... confieren estilo: muestran la manera en que queremos y somos el rediseño y la organización municipal que lo lidera. Para algunos la estética lo es todo: las ideas van primero. Contemos: no ilustremos.

16. Encargos claros para agencia/taller cooperante. La comunicación, toda, la piensa, la diseña y la planifica la organización municipal que empuja el rediseño o el equipo especializado que se ha constituido como organización especializada. Las posibilidades son muchas. Llegó, pero, el momento de la producción. Y ésta siempre es externa a la organización: necesitaremos los mejores comunicadores para la Gutenberg. La Sócrates es, siempre, interna: del equipo para el rediseño. El tú a tú, el cara a cara, jamás puede delegarse: no es creíble. Así que para la otra, la impresa en todas sus posibles variantes, hemos de optar por una agencia/taller de probada solvencia, eficacia y con el que vamos a trabajar desde el diálogo continuado. Y desde un dossier de encargo primero bueno, explicativo y donde detallaremos claramente procesos y resultados. Con presupuestos acordados y evaluaciones mixtas.

17. Tiempo: no todos los meses son iguales. El tiempo en que una comunicación debe llegar a los ciudadanos está indicado en el plan de comunicación. Pero conviene saber que no todos los meses son iguales: algunos van muy saturados de información, los de después del verano son muy buenos porque abren juego como lo son los de después de año nuevo. Cada ciudad tiene, además, algunos meses especialmente significativos. Aprovechémoslos.

18. Internet y web 2.0, en especial. Es Gutenberg, pero es también Sócrates porque permite una relación directa, especialmente con las múltiples posibilidades que ofrece la web 2.0, a la que las organizaciones municipales miran con distancia: esto de que los ciudadanos, sin filtro, puedan expresar su opinión en blogs u otros ámbitos, les da pánico. No debería ser así: la ciudad es

pluralidad. Y todas las opiniones son bienvenidas: la expresan. Toda discrepancia debe estar permitida. Si se comunica bien, si el rediseño es oportuno, mi experiencia me dice que las opiniones y aportaciones de los ciudadanos son siempre interesantes. Creo, personalmente, que es el gran medio a usar. Es barato. Y diario.

19. La comunicación exterior: otras ciudades. Siempre debe contemplarse. Empezando por las del entorno. Si es una ciudad con área metropolitana, es obligatoria. La intensidad y el ámbito territorial de la comunicación dependerá de la opción de rediseño eje por el que se opte: las de economía del conocimiento deberán conectar con empresas, las del turismo... Aquí se necesita la colaboración de expertos para acertar en diana de públicos e inversión.

20. Resultado: confianza mutua. La comunicación crea vínculos, complicidades, direcciona, facilita comprensión, es transparencia... El resultado no es el lógico: ciudadanos mejor informados sobre la ciudad que estamos rediseñando. Éste es un óptimo resultado parcial. El resultado último, el fundamental, es la mutua confianza. Subrayo: *mutua*. La organización municipal cuenta con la comunicación, la historia y los logros del rediseño porque sabe que es lo que los ciudadanos quieren. Y los comunica confiada. Los ciudadanos responden con más confianza: *vamos bien, sigamos*. Y con valoración: *es lo que esperaba, incluso supera las expectativas*. Y dicen, cada cuatro años, algo más: *que siga este equipo de buen gobierno*.

21. Evaluación y mejoras. Evaluación continua, pero con datos y tomando decisiones cada seis meses, que es la unidad básica de planificación interactiva para la comunicación. Resituemos rumbos. Lancémonos a comu-

nicar mejor. Y, en lo que no funciona, cuando no va, cambio a fondo. En las crisis, más escucha y, seguramente, cambios. Cada dos años, evaluación en profundidad. Cada cuatro, radical. Y opciones. Inaplazables.

22. Equipo de talento: indispensable. En la estrategia para el rediseño está un directivo gerencial de talento con un equipo. En comunicación, un gran profesional con su gente. No alguien que le guste, que sabrá hacerlo. O, peor, que se le debe un favor. Mi opinión: los equipos para la comunicación de una ciudad acostumbran a ser flojos. Para su rediseño, todavía peor: se confía todo a una agencia. Y no va. El *citymarketing de implicación* necesita un equipo inteligente, creativo, escuchante, profesional, valiente y que siempre trabaje con otros equipos: son los de los proyectos, los procesos, las acciones: el rediseño a comunicar.

23. Un reto: publiquemos toda la comunicación para el rediseño. La Sócrates con fotos expresivas del diálogo. La audiovisual debe, ella misma en su secuencia, contar todo el proceso de una ciudad que opta por rediseñarse a la ciudad que vive mejor —todos mejor— en la ciudad rediseñada. Con poco texto: pies de foto para acompañar el viaje. Y junto al material, valoraciones de los ciudadanos. Es un maravilloso desafío.

Esto es *citymarketing de implicación* contado como una historia: la historia del puzle necesario para comunicar el rediseño de la ciudad. Un puzle que puede encajarse de muchas maneras. Pero las diez primeras piezas son absolutamente invariables: el orden de las piezas altera la comunicación. Insisto.

El encaje, la gestión, de todo el puzle dependerá del rediseño por el que opte, la apreciación/valoración de los ciudadanos, el tono cómplice con el que se quiere

avanzar/comunicar... Son tareas del equipo. Jamás la comunicación depende de los recursos. Los recursos vienen después: ¿qué tanto por ciento de la inversión para el rediseño estamos dispuestos a invertir en comunicación? *Citymarketing* es inversión. El que aquí presento, seguro. Pero conozco mucho *citymarketing* que es *puro gasto* prescindible.

Comunicarse, interrelacionarse, trabajar desde la mutua confianza con los ciudadanos y sus organizaciones es exigencia de rediseño democrático.

CAPÍTULO 7

Ocho alcaldes/intendentes apuestan por el rediseño de sus ciudades en Europa y Latinoamérica, y algunas optan por la ecología con inteligencia

No creo en la salmodia que repica, una y otra vez, que lo único importante son las organizaciones, no las personas. Acostumbran a vociferarlo los mediocres, los trepas y demás. Creo —y mucho— en las instituciones democráticas. Deben ser fuertes y, a la vez, abiertas. Transparentes. Pero he experimentado que cuando al frente de ellas está un alcalde/intendente líder, la ciudad avanza. Cuando está un oportunista, un colocado, un partidario, la ciudad retrocede. Las ciudades jamás permanecen quietas.

Presento ocho casos de alcaldes/intendentes europeos y latinoamericanos con liderazgo relacional para la ciudad en rediseño. Todos saben manejarse, crean consensos, movilizan, crean equipos y logran lo imposible. En cuatro, ocho, doce años. Todos conforman el cuadro de honor de las buenas prácticas para el rediseño de las ciudades, donde aprender. Donde informarse.

Voy a presentarlos con textos sintéticos. Algunos cortos. Otros más largos. Me importa lo que se propusieron para su ciudad: cómo lo lograron.

BERLÍN SE CONFIGURA COMO LA CAPITAL PARA LA CULTURA DE EUROPA

Su alcalde, Klaus Wowereit, de cincuenta y pico, gobierna la ciudad desde el 2001. En las elecciones de 2006 ha vuelto a ganar con más votos: más confianza ciudadana. Incluso lo señalan como el futuro canciller del Partido Socialdemócrata.

¿Qué hace *Wowi*? Dice que se centra en hacer bien su trabajo, nada fácil. Porque se encontró con unas finanzas municipales pésimas, una dinámica económica estancada y en decadencia incluso, con una desocupación del 20 %, con escándalos entre municipalidad, bancos y constructoras... No se asustó. «No hemos solucionado todos los problemas, pero se vuelve a invertir en Berlín».

Afrontó el rediseño a partir de fundir Berlín este y oeste desde una triple perspectiva: *verde, cultura y economía*. Hoy Berlín es una de las ciudades más dinámicas de Europa. Tiene poco dinero para obras sociales. Pero no se desanima: por treinta euros al mes cualquier berlinés puede utilizar metros, autobuses y tranvías. Y tiene gratis museos y una amplia oferta para la cultura. No está nada mal: innovador.

Optó por lo verde porque ésta es la tradición de la ciudad, especialmente la inconformista oeste durante decenios. Ha hecho de la cultura su apuesta básica porque es desde donde es más posible recrear una nueva atmósfera y un estilo de vida común. La apuesta por la Isla de los Museos es absolutamente ejemplar. Vibré.

Me emocioné. Es una opción pública para la memoria en el hoy abierto. Aquí no hay diseño último parisino: hay proyecto por la cultura de valor en la que

sumergir la vida personal y común. Será referencial: marca de ciudad. Sin duda. Hoy Berlín es envidiado por seis millones de turistas —entre los que me encuentro— que se sienten atraídos por su arquitectura fascinante y la expo en una casa liberada en el barrio turco o el aire de tolerancia, de reto permanente, de creatividad diferente, que se respira, palpa, experimenta. Y en economía ha convencido a las grandes empresas de música y tecnología: Berlín es su ciudad.

Berlín es la ciudad libre de Europa. La ciudad innovadora. *Wowi* no tuvo reparos en declarar en un acto político, en su primera campaña para alcalde: *soy gay y es cosa buena*. Marcó un estilo. Algunos le acusan de intentar convertir Berlín en la capital gay de Europa. Dio, por ejemplo, su consentimiento para una fiesta santomasa a lo grande. A los que se asustaron les dijo: «Berlín es una metrópoli tolerante y abierta». No hubo incidentes entre los quince mil participantes y la ciudad. Todo funcionó.

Como metrópoli cosmopolita, *Wowi* ha dotado a Berlín de la estación de trenes más grande de Europa y para el 2010 tiene a punto un nuevo aeropuerto. Obras, ambas, magníficas. Prácticas.

La increíble Berlín, destrozada primero moralmente por Hitler y después físicamente por los aliados, partida por el muro —símbolo de una época— hoy resurge porque hay quien se atreve a reinventarla: le dedica mucho tiempo de su vida y su talento.

La conjunción de la ciudad este con la del oeste es especialmente de visita obligatoria para los interesados en urbanismo y arquitectura. Cada vez me sorprende. La conjunción de vanguardia subrayada e historia reinterpretada me admira. De lo mejor que he visto. Como

me puede el ambiente de libertad respetuosa que se respira. Y una modernidad sin estridencias, amable, para la vida cotidiana. Berlín, con Buenos Aires y Barcelona, conforman el triángulo urbano para mi vida. Después está Belem en la desembocadura del Amazonas, pero está ya en la dimensión mística.

BOGOTÁ SE REDISEÑA DESDE LA CREATIVIDAD Y CONTINUIDAD POLÍTICA

El rediseño de Bogotá empieza con Antanas Mockus, un intendente pedagogo, profesor de mates y filosofía: se planteó cambiar la ciudad abandonada, partiendo de la realidad y, a la vez, soñándola para los ciudadanos plurales. Su apuesta es apasionante y apasionada: no tuvo miedo. Parecía imposible. Pero se atrevió.

El miedo y la inseguridad eran la atmósfera para la vida en Bogotá. ¿Futuro? Pocos se atrevían a diseñarlo, a intuirlo. Mockus, con una hacienda municipal saneada, empieza no por las piedras: por los valores que urge la ciudad y la convivencia tan difícil. Abordó el cambio de mentalidad primero. Y lo continuó cuando empezaron las mejoras urbanas. Planificó ambas cosas a conciencia. Si no hay implicación ciudadana, la ciudad no se rediseña. Si los ciudadanos no se sienten actores, protagonistas, la ciudad no avanza en autoestima. Mockus, aquí, fue tremendamente innovador al usar a mímos, actores, gente... que enseñaban —*sic*— cómo usar cívicamente la ciudad: cómo compartirla solidariamente. Enrique Peñalva, que le sucedió, tomó el lápiz y empezó a dibujarla. Mockus no se podía presentar: no es posible, en Colombia, la reelección. Trazó bibliotecas,

recuperó espacio público y lo urbanizó, se enfrentó a los arroyos que bajan de los montes, construyó la primera línea de autobús —el Transmilenio— articulado y recuperó el casco antiguo de la Candelaria. Fijó metas claras. Y no se despidió.

Encarga las bibliotecas a los mejores arquitectos colombianos. Cierra avenidas para que los domingos las ocupen los ciudadanos. Los ciclistas están encantados, especialmente. Aprovecha los arroyos para hacer paseos verdes. El autobús, inspirado en Curitiba, se convierte en metro de superficie. Se mejora la vivienda en el barrio colonial, se crean nuevos equipamientos públicos, se potencian pequeños teatros y galerías de arte. No se quiere un barrio museo, sólo turístico.

Y regresa Antanas Mockus. Aprieta el acelerador. Se atreve a lo que la mayoría no osa: opta por potenciar la autogestión de los ciudadanos en los barrios: ellos son quienes deciden los proyectos de espacios y equipamientos. Deben decidir, consensuar, qué es lo urgente, lo primero. Lo necesario. Optan por plazas, escaleras, jardines, equipamientos... Lo optado y priorizado, la municipalidad lo asume. Y hace. Genial. Modélico. Porto Alegre está en el horizonte.

Después vienen las obras mayores: la Alameda, el Porvenir que, con diecisiete kilómetros y con tres franjas para bicis, verde y peatones, une diferentes barrios nucleados por la Biblioteca Pública del Tintal que tendrá adjunto un teatro de ópera.

Se opta por la innovación al crear un nuevo tipo de pavimento para aceras basado en el ladrillo de la zona, con mezclas de cemento y tierras, adecuado al clima y muy bueno visualmente.

Y se crea empleo local.

Se habilitan mercados para los vendedores ambulantes que antes inundaban el espacio público.

Se abordan los barrios más desfavorecidos, ocupados por el narcotráfico, con nuevas edificaciones que corren paralelas con redes de servicios sociales, laborales y sanitarios. Ejemplar.

Ahora, con Luís Eduardo Garzón, se opta por las escuelas. No puede darse una decisión más sabia.

Bogotá ya es una de las ciudades de referencia de Latinoamérica después de largos años en el ocaso. Despertó. Y se puso en marcha. Hay brújula.

CURITIBA, TREINTA AÑOS DE TENACIDAD ECOLÓGICA

Curitiba optó, hace treinta años, por la ecología urbana desde el infatigable liderazgo del intendente Jaime Lerner, elegido alcalde por tres períodos, el primero en 1971. Lerner, arquitecto y urbanista, formó un equipo de técnicos cultos, avanzados, con raíces cristianas progresistas y humanistas, afrancesados. Optó por el rediseño de lo imposible. Y por publicitarlo: por implicar a los ciudadanos. Fue un perfecto ilustrado. Pero acertó: como Maragall en Barcelona.

Con una inversión cien veces menor al clásico metro subterráneo, Curitiba inventó los autobuses biarticulados rojos. Circulan por carril propio y disponen de estaciones tubulares. Y semáforos sincronizados. Y son de empresas distintas, coordinadas desde la municipalidad. Estos autobuses circulan por dos ejes lineales y curvos que van del este al sur y del norte al oeste, tocando tangencialmente el centro de la ciudad, con edificios públicos en los parques circundantes.

Curitiba ha optado por un ecologismo sostenible nada ruralista. Y nada ciudad jardín. Quiere ser —y es— una metrópolis. Se permite, así, la construcción de edificios verticales para obtener altas plusvalías que revierten en los equilibrios de la ciudad. Inteligentes.

Los parques, junto con el bus, son otro de los distintivos. En veinte años se ha pasado del 0,5 m² de área verde por habitante al 50 m². Muchos de estos parques se han situado en antiguas canteras y zonas industriales, con intervenciones mínimas, pero muy pensadas para el uso de la ciudadanía.

La opción por la ecología tiene un arranque crítico: en el invierno de 1972 un grupo de ciudadanos, durante una noche, destruyeron el asfalto de la calle principal para convertirla en la primera calle peatonal.

Se ha revitalizado el centro histórico con calles peatonales, restauración de edificios, construcción de equipamientos públicos, creando ciclovías o carriles bici que después se extendieron por la ciudad. La constancia aquí ha sido clave.

Fue importante, también, la creación de un gran eje comercial peatonal —la rua 24 horas— para el encuentro, las tiendas, los restaurantes, las floristerías o los accesos a Internet.

Hoy Curitiba recicla el 90 % de sus residuos, dispone de viejos autobuses como aulas ambulantes y cuenta con la Universidad Libre del Medio Ambiente en el parque Zaninelli.

Es la antítesis de Brasilia: ha sacado el máximo partido de lo que tenía. Todos la quieren. Y la admiran. Por más que quedan algunas asignaturas pendientes: vivienda social, hospitales...

A LONDRES LE CONVIENE EL ROJO

Londres es la capital del mundo a inicios del siglo XXI por su variedad y pluralismo de culturas, su dinámica económica, su renovación urbanística, su arquitectura, sus puentes, sus museos... Está, además, en capilla para los Juegos Olímpicos del 2012.

La diversidad de razas, lenguas, religiones... aporta riqueza. Pero plantea retos. Tomar su pulso e intentar proyectar futuro sin romper prosperidad y modernización, no es fácil. Ken Livingston, pero, su ahora exalcalde, supo cómo hacerlo.

Ken asume la alcaldía en las elecciones del 2000 como candidato independiente, expulsado por el entonces intocable Tony Blair del partido laborista. En el 2004 renueva su mandato. Blair le vaticinó un rotundo fracaso por rojo: Londres ama el rojo. Porque le encanta tomar decisiones arriesgadas. Por ejemplo, impuso un peaje a los vehículos privados para entrar al centro de la ciudad. El tránsito ha mejorado. Ha renovado la red del transporte público. Los buses de dos pisos ahora están adaptados a las sillas de ruedas. Está a favor de los rascacielos en la City a la vez que tilda de criminales a Bush y a Sharon. Y está encantado con los judíos y los musulmanes: los cuida.

Su proyecto de rediseño: que Londres sea una ciudad más habitable. ¿Lógico? Pues no era así. ¿O no nos acordamos de la Thatcher, la dama de hierro? Ken cuidó del Londres cotidiano, el que a menudo olvidan los políticos y proyectos de capital de estado, algunos inmejorables. El pésimo Blair de las mentiras de Irak destruyó el laborismo. Ken perdió la alcaldía ante la gran ola conservadora que arrasa el país. Pero ha marcado estilo.

PARÍS VUELVE A SORPRENDER

Bertrand Delanöel es el primer alcalde socialista de París en más de cien años. Antes lo fue Chirac. Y antes de él era un departamento. Delanöel ha marcado diferencias con la derecha desde el rediseño: apuesta por lo social más que por las grandes obras.

El alcalde trabaja contra la dura polución y en beneficio del transporte público: tres distritos de la ciudad están recuperando el tranvía. Crea carriles bici. Y convierte calles en peatonales. Para recuperar el amor por el espacio público, los viernes por la noche puedes recorrer un trozo de París con patines. Y se inventa la Noche Blanca de los Museos, de la Cultura: una oportunidad para sumergirse en la cultura de todo París, que es mucho París.

Promueve alquiler social, guarderías públicas, facilita restaurar inmuebles insalubres que han propiciado incendios y quemado a inmigrantes... y en verano monta una playa artificial en las orillas del Sena.

Es el París mejor para la vida cotidiana de todos, sin olvidarse de los que la tienen peor. Es el París para la vida mejor de todos los ciudadanos. El París que los turistas no ven pero empiezan a notar: más amable.

Londres, con los votos de acción de gracias americanos por lo de Irak, le robó los Juegos Olímpicos. Delanöel sabe que hay vida después de un fracaso. Otro alcalde que, lejos de la *grandeur*, sabe rediseñar ciudad para la vida cotidiana de todos: el París íntimo convive con el París monumental. El París/ciudad conjuga con el París/Estado.

PORTO ALEGRE SE PONE EN EL MUNDO
DESDE LA ALTERNATIVA

Antes del Fórum que la ha hecho referencial, Porto Alegre ya era especial: durante dieciséis años ha sido un laboratorio político interesante: el presupuesto participativo fue una idea espléndida y Tarso Genro, dos veces perfecto de la ciudad, el mejor líder para concretarla.

Porto Alegre tenía un alarmante nivel de pobreza. El presupuesto participativo facilitó la voz a los ciudadanos para que opinaran y consensuaran las prioridades en inversión pública: qué dinero para escuelas, agua potable... El asunto lo centraba la participación: se optaba por un centro de decisión política diferente. Amplio. Común.

Hay logros visibles. El agua y la energía llegan a la mayoría de los domicilios. La mortalidad infantil ha bajado fuertemente. Y tiene una tasa de alfabetización envidiable. El 96 % de las casas tienen frigorífico, un 97 %, televisión, y un 28 % ordenador.

Después llegó el movimiento antiglobalización y la convirtió en un icono: todos compartimos su apuesta, su coraje, su tremenda innovación en abordar las cuestiones clave del mundo en globalización. Es y será referencia en tiempos futuros: una ciudad que se posicionó para los valores clave sin los que la vida ya es miseria.

En Porto Alegre no recitaban el verso participativo: «yo participo, tú participas, él participa, nosotros participamos, vosotros participáis y ellos deciden». Genaro no es de esta estirpe: es de los que cree y practica que la ciudad es una casa común desde todas las diferencias. Y acoge, respeta. ¡Casi nada en las neoburocracias municipales en boga!

MEDELLÍN SE REDISEÑA DESDE LA EDUCACIÓN
Y LA CULTURA CÍVICA

Medellín es vital y cálida. Pero hoy la conocemos, especialmente, por ser la capital del narcotráfico y los intolerables índices de violencia, que, hasta hace poco, daba vértigo. Su alcalde Sergio Fajardo, un matemático de 50 años, que nunca se había dedicado a la política, le ha puesto punto y aparte.

Sergio Fajardo montó una plataforma cívica integrada por profesionales y se lanzó al ruedo político como independiente. Ganó la alcaldía en el 2003 y hoy la ciudad ha recuperado un perfil saludable.

Su propuesta es desafiante: frente a violencia y desigualdad/miseria, cultura y educación: le dedica el 40 % del presupuesto. En el 2007, cuando finaliza su mandato, la ciudad cuenta con cinco nuevos parques/bibliotecas y diez colegios públicos que contribuirán no sólo al conocimiento sino a la comunicación y la convivencia: áreas de centralidad/descentralizadas para la ciudad otra, visible. En red. Su afán está en recuperar valores tradicionales para la ciudad de hoy que facilitan convivencia.

Ha recorrido a pie toda la ciudad mirando a los ojos de sus ciudadanos. Los problemas parecían insolucionables. Optó por una propuesta innovadora: *Medellín, la más educada*. La educación como motor de transformación urbana, social.

Su equipo se puso a trabajar científicamente, con pasión y entrega. Y la gente ha empezado a salir fuera de sus casas enrejadas. Está reapropiándose la ciudad. Él da ejemplo: rechaza privilegios, no lleva especiales medidas de seguridad, viaja en clase turista.

Hicieron unos mapas para estudiar los diferentes sectores, para planear y no improvisar. Es su lema. Y optaron por colocar los parques/bibliotecas y escuelas allí donde están las mayores necesidades educativas. Están, también, remodelando las escuelas con dificultades. La mayoría son barrios malditos, salvajes, con índices de homicidios escalofriantes. Ya han descendido.

Me impacta el barrio de Santo Domingo, antes lugar maldito como narra *La Virgen de los Sicarios*, de Fernando Vallejo, y hoy barrio que resurge orgulloso en su civilidad gracias al metrocable, las escuelas, el centro para emprendedores, el urbanismo sencillo y los tres cubos de la biblioteca que desde lo alto del barrio facilita educación y cultura para la vida cotidiana. Es de Giancarlo Mazzanti, premio 2008 de la Bienal Iberoamericana de Arquitectura y Urbanismo. Frente a los cubos negros, hoy premiados internacionalmente, me estremecí: se me humedecen los ojos. Al fin alguien se enfrenta a la violencia, al sin sentido, a la barbarie, desde la educación y la cultura. Y logra un barrio digno, esperanzado. Bajo por escaleras y callecitas: la amabilidad es la atmósfera. Lo soñado existe.

Paralelamente están acompañando a ochocientos ochenta y ocho paramilitares desmovilizados para su retorno a la vida común. No les han facilitado sólo trabajo: hay un proyecto educativo amplio porque la mayoría tienen carencias afectivas profundas. Funciona. La ciudad estereotipada en bandas juveniles, narcotraficantes y paramilitares se reestructura con otras armonías. No lo tenían fácil: parecía imposible. Ya no lo es.

En las calles hay tranquilidad, la limpieza es espectacular en toda la ciudad, el metro ha crecido: se respi-

ra esperanza y ciudadanía, las opciones de valor del plan: *la más educada*.

Suena para presidente del país.

EDI RAMA PINTA TIRANA,
LA CIUDAD MÁS POBRE DE EUROPA

Tirana es la capital del país más aislado y pobre de Europa, Albania. Encontró, después de un duro comunismo despótico, una ciudad tierra de nadie, con todo el espacio público ocupado cuando tomó posesión del cargo en el 2000, ocho años después de la dictadura. Ocho años de caos absoluto. Durante medio siglo todo fue el Estado y, de repente, la gente lo ocupó todo bárbaramente. Es profesor de arte y exministro de cultura. La misma municipalidad estaba ocupada por funcionarios que se limitaban a cobrar el sueldo. Su prioridad, primera fue «no volverme loco, tener la mente en su sitio». La segunda, transmitir una señal de autoridad ética porque no existía actuación municipal. La ciudad estaba perdida bajo el polvo, lo gris, la suciedad, el descuido. Y no tenía dinero. Así que decidió pintar las casas, los edificios públicos. Y los colores despertaron a la gente. La atractiva gama de colores por la que se optó ha subido la moral de los ciudadanos. Junto a la pintura vino la demolición de cinco mil edificaciones ilegales de los años sin ley, la mayoría comercios. Y sacar ciento veintitrés mil toneladas de escombros de las riberas del río que atraviesa la ciudad. Un milagro. Porque su presupuesto municipal era «cero coma nada», según sus palabras. ¿Cómo lo hizo? Implicando a las empresas constructoras: «contribuyan en algo para la

ciudad». No hay sobornos. Buscó créditos para escuelas y carreteras en el Consejo de Europa y el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo. Redujo, con el trabajo público, el desempleo. «Pero lo importante es que ha habido un gran cambio de actitud de la gente respecto a su ciudad». Antes cada uno pensaba de forma egoísta; ahora lo público es importante. Las Naciones Unidas han premiado su labor. Y en el 2004 ganó el premio de Alcalde del Año. Repite su tercer mandato: «este trabajo tiene mucho que ver con saber planificarse e improvisar. Hay que ser flexible, creativo, tener visión, buscar cada día soluciones. Mi trabajo no es burocrático: a veces es una locura». Hoy es una ciudad supersegura, se come muy bien. Se recupera. Ninguna ciudad está excluida del rediseño. Sólo necesita poner al frente líderes capaces.

CIUDADES VERDES FRENTE AL ESCÁNDALO DEL CAMBIO CLIMÁTICO

Al Gore, el presidente para Estados Unidos que no pudo ser porque se cruzó con la catástrofe Bush, ha sido el motivador que urgíamos para poner el cambio climático en la agenda de los ciudadanos. Gracias. Los ciudadanos están, con fundamento, preocupados. Los gobiernos, poco. Las multinacionales silban. ¿Y las ciudades?

Felizmente algunas están en la onda.

Friburgo, en Alemania, con doscientos quince mil habitantes y un gobierno de Los Verdes gestiona otra-mente el tráfico y opta por energías renovables. Saben que se debe trabajar a medio y largo plazo. Y hay resul-

tados. Y en el sesenta y ocho impedían que el tráfico motorizado circulara por el casco antiguo. En el setenta y dos, cuando las ciudades se deshacían de los tranvías, la ciudad los amplió. También se redescubrió las ventajas de la bici. Se utiliza el transporte público. No hay atascos ni ruidos. Construyen en zonas urbanizadas para no talar más bosque. Hay transporte combinado, para entrar en la ciudad, de tren y bici. También se comparten coches. Existe un barrio sin coches, humos y abastecido por energía solar y con materiales aislantes. En él están instaladas las empresas que investigan energía solar. Tejados de iglesias, edificios públicos, casas particulares... muestran placas con orgullo.

Vancouver en Canadá es la cuna de Greenpeace, una ciudad primera mundial en calidad de vida. Prepara los Juegos Olímpicos de Invierno del 2010 con una villa olímpica totalmente sostenible de treinta y dos hectáreas: construir en verde no necesariamente es más caro. Todas las construcciones que se hacen ahorran energía, aprovechan el agua, se opta por materiales locales y todo tipo de reciclados. Se potencia el transporte público, la bici y el ir andando. Combaten la decadencia del centro urbano y la extensión urbana descontrolada. Todos los edificios públicos se modifican para aprovechar energía. Se recicla el metano generado en los vertederos y se reutiliza para calentar invernaderos y generar electricidad...

Melme, en Estocolmo, está contra la destrucción de espacios naturales, el agotamiento de los recursos y la contaminación. No es poco. El 100 % de la energía que necesita proviene de fuentes renovables: agua del mar y subterráneas. Y paneles solares. Se limita el uso del automóvil. Se estimula el uso del gas y energía eléctrica en

los vehículos. Se ha descontaminado el suelo. Se crean parques. Se instalan cubiertas ecológicas. El 70 % de los residuos domésticos se reciclan. Todas las viviendas tienen Internet por banda ancha. Saben hacer las cosas bien.

Hamburgo está creciendo un 40 % a orillas del Elba, en un trozo de viejo puerto abandonado con criterios de sostenibilidad. Estará todo a punto en el 2025: se ensaya un modelo de centro urbano para el siglo XXI. Un espacio más respetuoso, menos contaminante. Su edificio emblemático es para la filarmónica se levanta sobre una antigua bodega de ladrillo rojo. Los materiales para toda la construcción de la nueva ciudad son fáciles de fabricar, reciclados, cerámicos o vegetales. Un lugar pensado para acercar la vida al río/mar. Las empresas ya hacen cola. Y las casas serán de escalonado coste. Detrás está un fuerte partido verde y la Alemania primer productor de energía solar fotovoltaica. Habrá plantas de calefacción por distritos alimentadas por fuel y energía solar. Se han establecido límites muy duros para el dióxido de carbono. Hay preocupación por la salud y el bienestar de los habitantes y trabajadores. No habrá grandes almacenes comerciales sino pequeñas tiendas, cafés, galerías, parques infantiles, zonas comunitarias, línea de metro, carril bici, apartamentos para mayores, universidad... Un barrio periférico puro centro de Hamburgo.

Ciudades verdes: ciudades para conocer y aprender. Porque el cambio climático ya no es discutible. Aquí el rediseño es obligatorio. Mientras lo preparamos, podemos ya suprimir iluminaciones faraónicas a monumentos, la de los carteles luminosos publicitarios, revisemos las redes de distribución de agua y electrici-

dad, optemos por bombillas de bajo consumo, construyamos en sostenible... Y concienciamos a los ciudadanos e invitémosles a introducir modificaciones en sus hábitos de consumo de energía.

El rediseño es siempre verde en su color base. Después, arco iris.

CAPÍTULO 8

El rediseño de ciudades desde un patrimonio reimaginado

Existen ciudades con un patrimonio dormido. Son las que lo mantienen sólo conservado, a dos pasos de la decadencia. Existen ciudades con un patrimonio desafortunado. Son las que lo han transformado con gusto dudoso y para unos usos más que cuestionables. Existen ciudades con un patrimonio intocable. Son las que huelen a antiguo, a rancio, que encantan un momento por su romanticismo, pero no invitan a vivir. Existen ciudades con un patrimonio... El rosario es largo. La mayoría se plantean cómo poner en valor para la vida y el mundo de hoy su patrimonio monumental, especialmente, pero también natural. Las más inteligentes se preguntan cómo hacer de su patrimonio motor de rediseño para la ciudad de marca.

MAPA DE OPCIONES ESTRATÉGICAS CONTUNDENTES

Debemos saber, con exactitud, cómo está la salud y cuáles son las posibilidades reales de todas las piezas del

patrimonio de la ciudad. No todas las ciudades lo tienen actualizado. Un mapa exhaustivo, con sus puntos débiles y sus fortalezas. Un mapa no sólo arquitectónico: una valoración exacta de lo que tenemos y cómo está.

1. *Patrimonio mantenido.* ¿Qué piezas están en una situación de, simplemente, que no caigan, que continúen, que sean sólo memoria de otras épocas...? Si el equipo para el rediseño se mete a fondo con criterios de rediseño, tendrá sorpresas mayúsculas, especialmente si se plantea las posibilidades de cada pieza en el conjunto de un futuro radicalmente diferente.

2. *Patrimonio remozado.* ¿Qué patrimonio estando en funcionamiento puede tener otro uso, incrementando sus posibilidades, conjugarse con otras piezas patrimoniales, modernas o de nueva construcción? El equipo debe plantearse todo esto con rigor y a la vez con tremenda innovación: no para un poco más y mejor: arreglitos no son rediseño.

3. *Patrimonio eje de la ciudad.* Debemos pasar de la ciudad que se siente obligada a preservar su patrimonio a la ciudad que tiene su punto de avance y vector direccional en el patrimonio. Del patrimonio como coste al patrimonio como valor e inversión. Del patrimonio como embellecimiento de la ciudad al patrimonio como corazón y alma de la ciudad. Del patrimonio como gran periférico de la ciudad al patrimonio como eje de la ciudad. Del patrimonio como mantenimiento al patrimonio como creación y diferencia. Del patrimonio aburrido al patrimonio excitante. Del patrimonio como preocupación al patrimonio como buena suerte.

4. *El patrimonio es el valor de marca diferencial de la ciudad.* Si el equipo para el rediseño es capaz, desde

el mapa, de plantear y contestar inteligentemente todas estas preguntas positivamente, hallando nueva razón de ser para la ciudad actual y futura —rediseñada—, la ciudad debe plantear su visión, misión, valor de marca, ejes estratégicos, comunicación... desde el patrimonio. Desde él, el equipo debe ahora encontrar el valor de marca que sea el alma del rediseño de toda la ciudad: su qué y su por qué. Siempre me viene a la mente la ciudad de Girona, a menos de cien kilómetros de Barcelona. Una ciudad, en el 1979, con un patrimonio gótico/barroco maravilloso en su ciudad antigua, abandonada, sumida en el gris y la niebla de la indiferencia. Su primer alcalde/intendente, con su equipo de gobierno, optó por hacer de Girona *la ciudad de la inteligencia*. Se avanzó a los tiempos. Y lo logró: hoy su casco antiguo y toda la ciudad es esto en cultura, economía, turismo, estilo de vida. Está entre las primeras ciudades de España por su riqueza económica y su capacidad intelectual.

5. *¿Qué estilo para el rediseño global?* Un estilo que facilite una experiencia nueva, diferente, emocionante a los ciudadanos, que atraiga la atención de visitantes, turistas e inversores, que nos posicione de otra manera más atrayente en el entorno próximo y lejano... Hemos de optar, pues, por un estilo de rediseño que, como mínimo, reinterprete el patrimonio, la tradición, para la ciudad de hoy y el futuro. Mi consejo: optad por un estilo en el rediseño del patrimonio como eje que sea de innovación desafiante, conjugando espléndidamente memoria, presente y futuro. Los estilos conservacionistas, magníficos en otros tiempos, museifican las ciudades, situándolas a un paso de lo peor: un parque temático más. Es posible conjugar memoria y contemporaneidad. Hay arquitecturas y urbanismos, aquí, magníficos que se de-

ben analizar para aprender. Y apuestas que no son, necesariamente, *vamos a construir un museo de arte*. De arte contemporáneo no, por favor. Es lo fácil. Y se queda en la inauguración. Aviso: amo el arte y me encanta la vanguardia. Pero no los museos como solución para salir del paso en espacios patrimoniales. Estas ciudades, en estilo, deberían tener muy presente a Coco Chanel, la que revolucionó la ropa femenina: *la renovación fallida es penosa; la reconstrucción, siniestra*. Deben atreverse a rediseñarse, a reinventarse, con éxito. Cuando sólo se reconstruyen, mueren.

6. Del patrimonio a lo patrimonial común. El patrimonio es algo, para los ciudadanos, que está en la ciudad como legado de los retatarabuelos. Y se visita cuando vienen de fuera los parientes. Y los amigos. O en alguna fiesta. Incluyo aquí el patrimonio industrial, el de los abuelos. O el que se abandona por las noches, como el de algunas grandes ciudades como Lisboa: su centro es un fantasma con luna. No funciona. Por más conservado y usos nobles que le demos. Si el patrimonio no se convierte con el rediseño en patrimonial, en espacio común emergente de la ciudad, en inversión segura, mejor optar por otro valor eje para el rediseño.

7. Conjugar atrevimiento y paciencia activa. Todo rediseño de una ciudad centrado en el valor de marca de su patrimonio —hay ciudades que no dan, tengámoslo claro— necesita equilibrar inestablemente atrevimiento en las decisiones y paciencia activa en el consenso y la realización. Dos patas o dos manos que el equipo para el rediseño debe mimar si no quiere quedarse en decorador o realizar destrozos.

Todas estas cuestiones son primeras opciones. Piden un tiempo no muy largo. Pero sí muy intenso. Apa-

sionante. Para transformar el patrimonio mantenido artificialmente en un eje orgánico para la ciudad, que espolee futuro y experiencias, comunicación y apertura, nuevos usos ligados a los tiempos de hoy que lideren, desde la memoria, futuro cierto y trazado: diseñado: alma de ciudad rediseñada.

DECIDAMOS CON DESAFÍO

Cuando tenemos claro qué ciudad de valor de marca desde el patrimonio como substrato, eje y diána de futuro, debemos decidir, fijar, en qué espacios del patrimonio queremos ser competentes, en qué realmente podemos serlo y en cuáles nos vamos a diferenciar. Y algo más. Cada elemento patrimonial deberemos reinventarlo, reimaginarlo, desde la complejidad del conjunto de la ciudad y el valor de marco optado.

1. En qué queremos ser únicos. No seamos ambiciosos: un único espacio patrimonial para... Ésta es la gran decisión. Y reinventado como... Es la segunda. Será nuestro símbolo de futuro, de ciudad espléndida. Queremos que nos envidien. Uno o tres.

2. En qué vamos a ser diferentes. En algunos otros espacios para usos con presente y futuro definido. Diferentes: no imitación a espacios patrimoniales de otras ciudades. Aquí, nuestro estilo. Nuestro valor. Nuestra innovación para darles un uso excepcional.

3. En qué sólo competentes. Espacios patrimoniales que funcionarán espléndidamente —la calidad se presupone— para cuestiones cotidianas.

4. *Dónde tenemos potencial de crecimiento.* En el patrimonio que tenemos, como lo tenemos y como lo rediseñamos, dónde podemos avanzar, soñar, buscar nuevas y diferentes oportunidades. Es el patrimonio abierto. Sugerente. Que pide riesgo. Inversión.

Pero, también, entorno al patrimonio —y aquí está el *quid*— qué potencial de crecimiento de nuevo patrimonio ciudadano tenemos ahora o podemos tener. Es otra de las primeras grandes y estratégicas preguntas. Que, jamás, tiene una respuesta única. Aquí, muy especialmente, trabajo de equipo de equipos. Y las mil sugerencias de la arquitectura y el urbanismo ensayado, actual. Conjugación patrimonio y modernidad ha sido uno de los buenos hallazgos memorables de Barcelona, por ejemplo. Y Girona. O Santiago de Compostela, Berlín, Gante, Londres, París, Mérida, León.... que me atraen. Y los ciudadanos valoran: todas han dado un impresionante salto cualitativo. Viajemos para conocer ciudades referenciales. Y aprendamos.

MÁS PREGUNTAS CON RESPUESTAS

Sabemos qué queremos hacer. Sabemos, también, para qué. Y tenemos claro que el rediseño de la ciudad desde el patrimonio es radial: para más y mejores oportunidades para todos los ciudadanos. Es el momento, ahora, de plantearnos otras cuestiones para avanzar.

1. *Qué somos capaces de hacer solos.* Solos en el sentido relacional: en equipo de equipos que sume municipalidad, asociaciones, empresas y ciudadanos. Solos como ciudad autónoma. No solos como municipalidad.

2. *Para qué cosas necesitamos ayuda y cuál.* Sumar las administraciones provinciales, autonómicas y estatales. Las superestatales. Las instituciones que favorecen el desarrollo de ciudades o proyectos extraordinarios. ¿Qué instituciones? ¿Cómo llegar a ellas? ¿Qué les pedimos y cómo lo presentamos? ¿Cómo las implicamos confiada y realmente? No les pidamos sólo dinero: implicación de confianza.

QUÉ ARGUMENTOS CONTAMOS SIEMPRE

Para implicar a los ciudadanos y sus organizaciones plurales y sumar a organizaciones e instituciones que no están ni son de la ciudad, necesitamos contar una historia creíble, emocionante, cargada de razones, con un argumento narrativo directo, sencillo y contundente, lleno de beneficios ciudadanos con futuro manifiestos, palpables, ya casi evaluables. Inventar esta historia no es fácil: no sigamos apostando por historicismos románticos. Pero es imprescindible: es lo que somos y queremos ser. Es puro rediseño real, narrado.

Rediseño es decisiones, trabajo, suma, convencimiento. Siempre con talento. Jamás solos. Pensemos el patrimonio como una red de sugerencias y usos para una vida actual, en diálogo y mestizaje con la ciudad contemporánea: con los edificios y los espacios nuevos que lo acrecientan y complementan. No es necesario que apostemos por los grandes internacionales, estrellas ya de la repetición: óptima arquitectura para anticipar futuro. Que son ya patrimonio. Si aquí no somos ambiciosos, si sólo cumplimos, no estamos en línea de la ciudad cualificada que dibujaron nuestros mayores:

su ciudad mayúscula la continuamos con minúsculas. Ojalá no la prosigamos, también, con faltas de sintaxis y ortografía.

PLANIFIQUEMOS EN TIEMPOS Y RESULTADOS

Es la etapa del proceso más técnica, más conocida. Indispensable. Porque nos dice qué haremos, cuándo, cómo, con qué presupuesto, con quiénes... Aquí, coherencia, innovación, todo desde y para el valor. Es desde estos elementos, estas decisiones, que hilvanaremos la historia, el argumento, la narración fascinante y real del rediseño desde el patrimonio reimaginado.

1. *Desde el patrimonio.* Indiquemos en cada uno de sus elementos o conjuntos qué hacemos con nitidez. Describámoslo detalladamente.

2. *Desde su entorno.* Hay opciones para el rediseño de la ciudad que salen de la nueva comprensión y uso del patrimonio y su entorno. Del introducir elementos diferentes. Y del conjugarlos con desafío. ¿Cuáles? ¿Cómo serán? ¿Para qué y quiénes?

3. *Periféricos pero indispensables.* Hay otro conjunto de actuaciones que tienen poco o nada que ver con el patrimonio y su entorno, pero que son indispensables para el rediseño de la ciudad: pensémoslos y planifiquémoslos para que se conviertan en entramado de rediseño moderno, de vanguardia, imprescindible para la ciudad y sus ciudadanos. Que huelan a valor de marca. Los periféricos, lo nuevo, sólo puede ser tremendamente contemporáneo y, a la vez, conjugado con el patrimonio ciudadano.

4. *Lo previo al patrimonio.* Ya lo he contado: una ciudad puede rediseñarse desde el patrimonio, brillan-

temente, cuando tiene asegurados servicios, no sólo mínimos, para la calidad de vida básica de todos los ciudadanos.

MOVILICEMOS CONSTANTEMENTE

Primero debe movilizarse la municipalidad: el equipo de gobierno. Y el equipo para el rediseño. Rebueno. Después el equipo de equipos o la suma de los implicados: jamás el rediseño es obra de unos pocos. Movilización es hoy sinónimo de gestión. Y movilizar implica comunicar. Narrar. Intercambiar. Frecuentemente. Desde el valor. Contemos la ciudad que estamos rediseñando: la ciudad que quieren los ciudadanos, emprendedora, con más y mejores oportunidades, trazada desde la memoria del patrimonio, espacio común para la vida de todos y con todos. Excitante. Llena. Diferente. Actual. Referencial. Impliquémoslos.

1. *Un ejemplo vivido: Girona.* Gestionó su rediseño de ciudad movilizando ciudadanos, recursos y estructuras. Acordémonos: su valor: *ciudad de la inteligencia.* Empezó por una actuación simbólica: a la manera de Florencia, que fue inteligencia para el Renacimiento y tiene las casas que dan al Arno pintadas de color, remodeló y pintó con un cromatismo amable las que dan al río que pasa por la ciudad. A los ciudadanos de entonces no les gustó nada: lo suyo era el gris en todo. Pero el dominical de *El País* publicó un reportaje magnífico, entusiasmado. Y cambió todo: los artistas e intelectuales, los emprendedores de la ciudad, se instalaron en las casas, comprándolas: rediseño en marcha,

de confianza. Después le llegó el turno a la ciudad antigua, descuidadísima y abandonada. Se descubrió la casa de un cabalista famoso en el barrio judío. Se restauró con criterios actuales. Les encantó a los judíos americanos cabalistas. Y aportaron recursos para restaurar. Empezó el turismo. Y la excitación de los propios ciudadanos ante la resurrección de lo muerto vivísimo. La ciudad negoció con el ejército la devolución de un par de conventos góticos. Los transformó en centros para la cultura innovadora. Y con el obispo negoció el antiguo seminario para la universidad. Que instaló en el casco antiguo, llenándolo de vida renovada. Restauraron, en rediseño, palacios y casas solariegas, calles y plazas, se fijaron criterios para la construcción de nuevas viviendas. Se cuidó el anclaje entre ciudad antigua y ciudad nueva. Muchos regresaron a la ciudad gótico/barroca. Fascinados. Aparecieron tiendas, restaurantes, cafés. Se construyó, en medio, el Museo del Cine para enlazar fortalezas de piedra y movimiento contemporáneo. Se dieron nuevos usos a los grandes espacios patrimoniales. Hoy, casi treinta años después, la ciudad está orgullosa. Y puede mirar, sin rubor, a la mismísima Florencia. Su rediseño fue inteligente. Y aportó inteligencia a la ciudad y sus ciudadanos. Con el tren de alta velocidad ya en construcción y un aeropuerto con vuelos baratos desde y hacia toda Europa, vivir en ella es magnífico. Y deberá enfrentarse a un segundo rediseño dentro de poco azuzada por el éxito.

2. Sibiu, la ciudad rumana para descubrir. Nadie sabía, hace poco, dónde está. Pero ahora sí: fue la capital cultural europea en el 2007. Rumania entró en la Europa Comunitaria el uno de enero de ese mismo año. Y Sibiu ya tenía hechos los deberes. Fue un lugar con encanto es-

pecial que incluso el comunismo más mísero respetó porque estaba lejos de los centros de decisión. Ahora se ha rediseñado a través de la cultura. Todo empieza con un Festival Internacional de Teatro. Y un alcalde/intendente independiente, muy demócrata y experto en educación. Reorganiza la economía y los servicios con mano teutónica. Atrae inversores. Busca a gente capaz, innovadora, para promover la ciudad. Viaja mucho para establecer contactos, ver y aprender. Y renueva el casco antiguo en un par de años devolviéndole la estima de los ciudadanos: ni sospechaban que fuera tan maravilloso y estimulante. Luxemburgo les ayudó. Y comparte con Sibiu la capitalidad cultural: ejemplar. Una riquísima ciudad está junto a otra abandonada. Piden un préstamo al Banco Europeo de Desarrollo. Implican al Ministerio de Cultura rumano. Se rediseña todo con coraje y actualidad. Con un plan exacto. Hoy está ya en el mapa europeo. Sibiu sabe cómo hoy se rediseñan las ciudades. Y puede facilitar aprendizajes: todas las ciudades pueden rediseñarse si hay inteligencia.

3. Nota con reto para La Plata. Cuento todo esto, por primera vez, en La Plata, ciudad que opta por ser Patrimonio de la Humanidad porque la soñaron unos ilustrados higienistas —la planificaron mejor— como ciudad saludable en los inicios de la industrialización. Su trazado es la pura razón y emoción: cómo idearon cuidar a los ciudadanos desde un diálogo constante e inteligente con la naturaleza. En su eje central, rodeado por un inmenso y genial parque, hay un conjunto de edificios patrimoniales magníficos. Uno de ellos es el Museo de Ciencias Naturales, lleno de dinosaurios.

En un momento determinado del seminario noto que las trompetas interiores suenan. Y dejo que ocupen

el espacio. Les digo: «Miren, los europeos —yo mismo— veníamos admirados a Argentina por la Patagonia. Especialmente para contemplar la maravilla viva del Perito Moreno. ¿Y saben ustedes dónde vive Perito Moreno? ¡En el Museo de Ciencias Naturales de La Plata! La Plata debe ser la puerta de entrada a la Patagonia. Quien la exploró depositó sus hallazgos aquí. Por favor, hagan algo en un momento en que el turismo es desarrollo económico para el país. Logren que todos los que están unos días en Buenos Aires vengan a La Plata un día. Y que sea una experiencia fascinante. Antes o después de contemplar, pasmados, el Perito en la Patagonia, en el parque de Los Glaciares. ¿Cuándo van a rediseñar La Plata desde el sueño primero para el futuro? Cuenten conmigo. Digamos: Perito Moreno les espera en La Plata en el mismo aeropuerto. No se crean las guías. Palabra de ciudad. A partir de aquí empieza otra vez la aventura fundacional para el nuevo siglo. Seguro que están en ello. Háganlo, por favor, con más brío». Respiro.

Sé que se mueven. Pero con lastre: la burocracia y el hiperpartidismo pesan en la ciudad.

La Plata es, como ciudad, un sueño de la Ilustración Francesa. ¿Cómo rediseñarla desde el pensamiento más lúcido actual para la vida saludable que los ciudadanos sueñan y se esfuerzan en conquistar para sus vidas? Gran cuestión.

Espero que nos sorprenda ahora que Argentina prepara su Bicentenario de Independencia, después de unos años de pasividad y simples buenas intenciones.

CAPÍTULO 9

Mar del Plata navega hacia el futuro con rediseño de suma, pero...

Susana López Merino conduce su coche azulado por entre La Pampa interminable, de Buenos Aires a Mar del Plata, como una autómatas: conoce cada metro de la autopista, una larga serpiente inmutable y llena de sorpresas que te deja en la orilla del océano. Me presentó Mar del Plata. Y me ha enseñado a comprenderla. Los ciudadanos y sus organizaciones despiertas me han motivado a amarla.

He compartido con ellos ideas y sugerencias, estados de ánimo y estrategias. Primero como invitado. Después como asesor. Voy a contar la historia de su rediseño trunco por la mala política de un intendente que primó sus intereses personales por encima de los de la ciudad. Los que le dimos soporte nos quedamos boquiabiertos, pasmados y más que decepcionados, indignados.

Esta es una historia para aprender.

Y para jamás repetir.

LA CUMBRE DE LOS PRESIDENTES Y PUEBLOS DE AMÉRICA COMO OPORTUNIDAD

Todo empieza con un buen anclaje. Y lo aprovecharon. No todos estaban por la labor. A algunos les parecía, incluso, un suicidio. Mar del Plata es la ciudad por excelencia en el verano argentino: Buenos Aires se traslada a sus playas. Su infraestructura hotelera es bárbara. Sus playas y entorno se te meten dentro. Después es una ciudad en espera de otro verano que concluye con el Festival de Cine. Como muchas.

1. *Una ciudad inquieta y curiosa.* Hace ya algunos años me invitaron a contarles el Modelo Barcelona como rediseño de ciudades. Pensé que sería para unos pocos: me encontré un teatro lleno, vibrante, apasionado. Me desconcertó y encantó. Volví meses antes de la cumbre. Me pidieron que explicara cómo se rediseña una ciudad desde un acontecimiento importante. La sala estaba llena de gente pluralísima: arquitectos, políticos, familias, jóvenes, asociaciones... Noté pasión. Y preocupación. Mi mensaje fue rotundo: «prepárense bien, saldrá bien, pero lo bueno empieza el día después».

2. *La cena con el mejor asado de Argentina.* Meses antes de la cumbre me invitan como asesor. Cenamos en una casa un grupo plural de empresarios, arquitectos, el intendente, ciudadanos líderes... Huelo que hay un equipo de diferentes que van a empujar la ciudad hacia delante. Y tienen claro que la cumbre es la excusa. Que funcionará. Saben que es el momento para Mar del Plata después de la terrible violencia del corralito y la ciudad de vacaciones con problemas. La carne está

genial: puro gusto y energía. Pero la conversación la supera. Me siento equipo.

3. *Un plan estratégico con mucho consenso.* El día después empiezan las reuniones. En la primera presento algunas ideas para la cumbre, planteo cómo arrancan las ciudades que quieren rediseñarse, insisto en el dejar de llorar y empezar a trabajar con talento... Trabajamos algunas cuestiones en equipo. Y aquí lo descubro todo: una ciudad que ha pensado desde abajo, que ha consensuado, que está dispuesta para arrancar a correr. Les falta un poco de atrevimiento. Pero están preparados.

4. *Trabajadores municipales para otra gestión.* Por la tarde, con un grupo inmenso de trabajadores municipales planteamos cómo la municipalidad debe asumir un rol de liderazgo relacional nítido, cómo debemos sumar diferencias, cómo reinventamos la organización para alinearnos hacia la ciudad que todos quieren, cómo enterrar toda burocracia, cómo trabajar en equipo de equipos y cómo jamás poner el piloto automático. Noto, aquí también, vibración. Caras de sorpresa. Complicidad. Deseo de municipalidad proactiva, emprendedora.

5. *Un teatro lleno bajo la lluvia.* Es una mañana desapacible. Han convocado a las asociaciones de los ciudadanos, a la gente de los barrios... Ni por la hora, ni por el tiempo, auguro muchos: lleno. Me hacen subir al escenario. Me asusto cuando los contemplo, el corazón se me acelera: aquí está el Mar del Plata cotidiano. Sé que no puedo fallarles. Les explico la primera parte de este libro. Me detengo en la cumbre. Insisto que irá bien si se lo proponen: miedos, ninguno. Estallan en un aplauso. Me siento pequeño. Y repito lo que ya saben: «el día después es lo importante».

6. *Empresarios con responsabilidad social.* Convo- cados por La Bolsa de Comercio, con excelente lideraz- go en la preparación de la cumbre y el plan estratégico, en el Sheraton frente al océano, un grupo de numeroso de empresarios se reúnen para un almuerzo con debate. Es intenso. Los hay de todas las edades. Están prepara- dísimos. Conocen los problemas de la ciudad y sus po- sibilidades. Están en la honda de la responsabilidad social. Surge la cuestión: qué ciudad queremos. Y hace- mos un ejercicio sobre el futuro valor de marca de la ciudad. Noto talento. Y decisión. No quieren un poco más de ciudad: apuestan por una ciudad rediseñada en la Argentina emergente.

7. *Los medios como vehículo.* El diario de la ciudad cada día saca una nota en portada sobre las diferentes reuniones. Me entrevistan a dos páginas. Hay una rueda de prensa con teles locales y radios. Los periodistas no son sólo excelentes profesionales: les importa el futuro de la ciudad. El día que me voy, una radio me tiene casi una hora frente al Atlántico embravecido, al teléfono.

EN EL OCEANO DEL PLAN ESTRATEGICO

Seguí la cumbre por los periódicos españoles, fran- ceses e italianos. Mar del Plata estaba en el mapa del mundo. ¡Bravo! Lo consiguieron. Con una manifiesta- ción frente a Bush, lógica. ¡Cómo encontramos a faltar a Clinton! La cumbre estuvo precedida por email y lla- madas telefónicas. Y ánimos: «cuando más oscuro está es antes de amanecer», dice el sabio Shakespeare. Me- ses después regreso para una reunión de rediseño en profundidad: el plan estratégico es el núcleo fuerte.

1. *La hoja de ruta consensuada.* Escucho. Me su- merjo. Aprendo. El plan está espléndidamente estruc- turado para emprender la navegación. Apunto algunos trazos.

- ***Producción y empleo*** plantea la ampliación del parque industrial, el vial de comunicaciones, fe- rrocarril al puerto, acciones para el turismo en las cuatro estaciones, una agencia de desarrollo lo- cal, reforzamiento hortícola y de pymes, un insti- tuto de tecnología para la innovación...
- ***Reequilibrio e integración*** propone trabajar la ciudad educadora con un conjunto de acciones diversas ligadas al deporte, la salud o el trabajo y la cultura, hay opción por los niños y jóvenes, un programa municipal de vivienda, plazas y espa- cios públicos barriales, nuevos parques, agua y cloacas, pavimentación, plan hidráulico y un am- bicioso programa de sostenibilidad ambiental.
- ***Calidad e identidad*** aborda los equipamientos singulares como la estación de autobuses, la ciu- dad judicial, centro de convenciones, frente marí- timo, museos, sistema integrado de salud pública, consejo local de políticas sociales, plan para la ca- lidad de los servicios municipales, imagen nueva de la ciudad...

2. *Un valor de marca como estrella polar y brújula.* Me gusta globalmente. Hay mapa. Hay proyecto. Es bueno. Les digo —y lo saben— que el orden de las cosas es muy importante. Algunas ya se han hecho. Pero se deben fijar estaciones intermedias claves, lúcidas. La pri- mera es fijar un valor de marca que englobe todo el redi-

seño que el plan estratégico se propone y lo presente a la ciudad con un trazo firme y entusiasta que suscite confianza inequívoca. Porque trabajamos con método. Al final se perfilan algunos: «+ oportunidades + ciudad, más y mejores oportunidades, vívela intensamente...». Para esto rediseñamos la ciudad con un plan estratégico de actuaciones imprescindibles: para más oportunidades para todos con una vida más intensa. Aquí, todos en un equipo de equipos. Decidido el valor deben contar la historia del rediseño de la ciudad por capítulos, con un argumento implicativo, motivador, lleno de hechos, cuajado de complicidades. Y la deben repetir. Hasta que todos los ciudadanos la interioricen: hasta que las oportunidades y la vida intensa lleguen a todos.

3. Atrevimiento y desafío: las especias indispensables. En un momento del taller aparece un tema que necesita todo plan estratégico trabajado desde abajo: atrevimiento y desafío en algunas acciones o proyectos que deben ser no sólo diferentes. Han de ser únicos: deben situar Mar del Plata en el mapa de las ciudades referenciales. Necesitan opción de riesgo. Y no cesar hasta conseguir lo que se pretende. ¿Cuáles de las anotadas? En la estrategia no todo el plan es igual. Hay cimas.

4. Tren de alta velocidad y reinención de los edificios de la ciudad frente al océano. A Mar del Plata se puede llegar con un tren... que desespera. La primera oportunidad única para la ciudad es optar por el primer tren de alta velocidad de Argentina. Como símbolo del nuevo talante de la ciudad y el país. Su infraestructura, sólo a pleno rendimiento en verano, podrá ser rentable durante todo el año como ciudad de congresos, fines de semana... El Área Metropolitana de Buenos Aires es inmensa. Con el tren... ¡es un barrio de Mar del Plata!

Junto al tren —no es necesario que sea bala— yo le pediría a un arquitecto estrella internacional que repensara y recreara para Mar del Plata, que navega, el par de edificios que están frente al océano y conforman la imagen clásica de la ciudad. ¿Por qué no una mujer original y polémica, magnífica, como Zara Hadid en diálogo con Carlos Mariani, óptimo arquitecto de la ciudad? Lo del tren fue portada de los periódicos de Mar del Plata con letras exageradas.

5. La ciudad para las cuatro estaciones. Me parece otro de los proyectos cima. *El Festival de Cine* cierra el verano. Debe volver a su esplendor: el festival imprescindible para Latinoamérica. Para otoño, ¿por qué no un *Fórum Victoria Ocampo*, la mujer que en los inicios de Mar del Plata como ciudad vacacional optó por la ciudad? En invierno, tal vez, *Encuentros con el Océano* con un *Festival Piazzola*. Intimidad abrigada junto al Atlántico y música. ¿Alguien puede ofrecer más? Y en primavera, *Mercado de las Huertas* para comer sano y acrecentar salud. Son ideas para diseñar una ciudad abierta, acogedora y en acción todo el año. Junto a estos cuatro puntos cardinales, un año temático cada tres y algo inquietante todas las segundas semanas de los meses del año. Me apunto. Seremos un montón: nos va la intensidad. Técnicamente: público objetivo completo. En otras palabras: llenos y colas. Con un óptimo marketing. Cosas, todas éstas, que hemos soñado con Susana y están en el plan estratégico: «hagamos de Mar del Plata la ciudad emocionalmente imprescindible todo el año».

6. Los muchachos de mi web. Mar del Plata bulle. Hay iniciativa. Se está en despertar. Una nota personal de confirmación: en esta ciudad es dónde un par de muchachos inteligentes han diseñado mi web personal. ¿Casualidad?

Tal vez. Pero incluso así, trabajar con ellos ha sido trabajar entre la creatividad y el rigor. No es frecuente. Muchachos jóvenes. Los noté entusiastas: Mar del Plata navega en busca de más y mejores oportunidades.

7. *En la universidad hay futuro.* Esperaban un profe plasta para una conferencia un tanto sosa: *Cómo se rediseñó y se comunica Barcelona*. Son estudiantes de diseño, de marketing, de publicidad. La sala está llena. Paso mis transparencias dibujadas a mano. Cuento anécdotas personales. Se ríen. Les narro cómo se rediseña una ciudad: cómo pueden rediseñar Mar del Plata. Nadie se mueve. Siguen el argumento. La historia. Barcelona está de moda en Argentina. También puede estarlo Mar del Plata en Latinoamérica y Europa. Aplauden. No se mueven. Son, ya, futuro implicado en la ciudad que ya empieza a emerger. Unos *surfers* se me acercan: «para nosotros, ¿qué habrá en Mar del Plata de espectacular?».

8. *La última cena.* Otra vez los mismos. En el mismo sitio. Con la mismísima causa espléndida. ¿Todo igual? En absoluto. Somos un equipo que intercambia ideas y estrategias. Gratis. El intendente ha asumido, en estos meses, un rol de líder clarísimo. Cuenta algunas novedades para empujar rediseño. Las posiciones políticas, entre los miembros de la cena, no son idénticas. Pero hay franqueza: por Mar del Plata vamos a colaborar. Vamos a sumar. Alzamos las copas. Una cena memorable. No sacamos fotos. Lástima.

Describo dos visitas. Lo que observé. Algunas notas que aporté. Cuando hay rediseño de ciudad, se huele. Se palpa. Se siente. Se contagia. Mar del Plata estaba en los primeros compases. Y la sinfonía para la nueva ciu-

dad sonaba bien. Me avisan, después y gozosos, que ya han apalabrado el tren veloz. Enhorabuena.

Al inicio de la travesía, pero, surgen algunos problemas: intrigas de baja estofa promovidas por ineptos funcionarios, danzas palaciegas para acercarse al poder del presidente del país, poco riesgo y vigor en la toma de algunas decisiones, se desprecia todo el trabajo realizado para una nueva marca de la ciudad con argumentos necios y del *no me gusta porque*, inverna el Plan Estratégico... Hay un parón. Como siempre desde la municipalidad. Tristemente lógico. Previsible: mala mar partidaria con vientos fuertes burocráticos. Pero lo que parecía un paréntesis se convierte en un eclipse total: el intendente y su equipo desapareció después de la cumbre. Todo lo impulsado, comprometido, consensuado, queda en desengaño.

¿Soñé todo esto, todo lo que cuento?

Vienen las elecciones y evidentemente las pierde aunque lo respaldó el todopoderoso presidente de la nación: los ciudadanos no toleran que se les tome el pelo, están hartos de estafas políticas.... Ya no.

Gana un intendente honrado con buenas intenciones.

Volveremos a empezar con su liderazgo si está por la labor, pero lo tendrá más duro: hay heridas ciudadanas que supuran durante años.

Mientras muere Carlos Mariani, el hombre que siempre ha estado en el timón civil de la Mar del Plata inquieta y abierta, generosa y emprendedora. Me duele: ¿cómo regresar sin su presencia?

A Mar del Plata un intendente nada público la acuchilló, pero sé que tiene otras posibilidades: las ciudades oceánicas siempre regresan a la playa de la vida común.

Ojalá sepa aprovecharlas con mejor buena suerte.

CAPÍTULO 10

Decálogo para los que todavía desean una visión conceptual y holística de la comunicación para la ciudad continua

La ciudad rediseñada y después continua, sostenida, espléndidamente, 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, para casi cerrar el libro, quiero presentar algunas notas desde el marketing más último: el que se propone generar mutua confianza. La ciudad es, en definitiva, confianza: la marca.

He contado muchas de las cosas que voy a ordenar en un proceso conceptual y global para la comunicación. Están, casi todas, más técnica y sugestivamente a lo largo de lo relatado. No obstante me parece interesante contar los porqués o la tripa de la comunicación municipal para la ciudad, ahora ya rediseñada. Continua. Sostenida. Demasiadas municipalidades comunican muy mal o invierten los recursos no adecuadamente.

El marketing de confianza conforma la manera de trabajar de las municipalidades antes, durante y des-

pués del rediseño: es cotidianidad de ideas, relaciones y gestión. Debe asumirlo todo el equipo de equipos. Los políticos y altos directivos primero. En muchos aspectos el marketing de mutua confianza implicará rediseño total de la propia organización municipal en su estilo de trabajar e implicar a los ciudadanos. Hoy este marketing es el mismo corazón de la municipalidad: 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. Las municipalidades deben, ya iniciado el milenio y después de años de modernización con logros francamente buenos, volver a reinventarse: más transparencia, más valor de marca vibrante, más responsabilidad social o cooperación y relaciones, más servicios como experiencias formidables, más comunicación... Y nada de la difunta publicidad: tal cual. Reinventarse para la confianza: es lo que los ciudadanos claman.

Las sordas lo tienen pésimo.

Cerraré este texto proponiendo amplias reformas en la organización municipal. A corazón abierto. Con atrevimiento. Sin pelos en la lengua. El rediseño empieza por dentro.

Ahora, pues, una última vuelta a la turca de la comunicación para el día a día. Para sostener la mutua confianza entre equipo de gobierno/organización y la pluralidad de los ciudadanos.

El valor de marca compartido sólo es posible desde la confianza.

La confianza mutua facilita a las ciudades algo que es indispensable para rediseñarlas, sostenerlas y mejorarlas constantemente: relaciones de corresponsabilidad. Son las que fundan la democracia: la ciudad.

1. Ciudadanos vulnerables: la inseguridad y la decepción son ahora 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 cualquier cambio, optar por el rediseño, deben atajar la violencia con tolerancia cero, diseñando actuaciones para atajar sus causas que no son policiales: Medellín es aquí ejemplar.

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 como estilo de vida. Cuando más grande es la ciudad, se acrecienta. Hasta crear una atmósfera saturada de prisas, pisotones, perplejidades. Y desorientaciones.

Si a estos tres jinetes del apocalipsis de inicios del siglo XXI le unimos la decreciente desconfianza hacia las instituciones democráticas gobernadas, demasiadas, 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, grosera y contundentemente, contra todo y todos los que no sean de su secta/partido, criminalizando, infundiendo miedos para hacer lo que les viene en gana, más la natura-

leza 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 y decepcionados. En términos que molestan a muchos políticos: inseguros. ¿Un 15, 30, 55 % 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 otra, rediseñada o en rediseño, es cultural: sentido, estilo de vida, horizonte de futuro...

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, con horizonte, que les permita incrementar seguridad, que especialmente les bien sitúe para ordenar el caos, que —genial— les aporte pertenencia a un grupo: a la ciudad, pues. John Berger señala a sus ochenta magníficos años clarividentes: «La gente precisa una razón para seguir y vive en busca de este razonamiento». En la monotonía de la vida cotidiana ciudadana, desasosegada, buscan sentido, salir de lo amorfo: están dispuestos a oír una propuesta interesante de valor para sus vidas, para nuestra ciudad, que los marque. Que les facilite orientación en libertad. Que trace una línea abierta de horizonte. Que les implique.

Después de un largo periodo de triunfante hiperindividualismo autista, los ciudadanos sienten, en la profundidad de su psique, vacío. Inseguridad. Zozobra. Lo

experimentan. Y sienten 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 diferentes. 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, experimentarse diferentemente seguros.

Los ciudadanos, a las municipalidades de hoy, no les piden sólo futuros estratégicos o servicios para el avance de sus vidas y la ciudad: les piden, antes y subrayadamente, sentido común donde vivirse y convivir confiadamente. Con seguridad. ¿Qué valor, qué sentido compartido 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: es la gran cuestión que he planteado para trazar rediseño. Machaconamente. Los futuros estratégicos y los servicios vienen después: son el instrumento. Lo público, antes de los servicios, es una manera de pensar la vida y compartirla. Para más felicidad sin exclusiones.

3. Un valor público para orientar el caos de la vida personal y común en la ciudad. Para incrementar la confianza, la pertenencia política, activa y crítica, em-

prendedora, de los ciudadanos en la ciudad desde unas vidas zozobrantas en las complejidades del ahora, en los tiempos de la globalización... la municipalidad debe proponer y compartir con todos, con los más, un valor que interprete la incertidumbre, que le dé 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 borrosa experimentada con el sentimiento de saberse orientado. Que, en definitiva, sume: facilite confianza en la vida personal y común, en la gestión de la ciudad... Y que implique a todos: la corresponsabilidad, desde un valor compartido, mantiene cohesionada, despierta y esperanzada la ciudad. Porque todos aportamos. Baja los niveles de incertidumbre, inseguridad, vulnerabilidad y decepción.

Un valor significativo, creíble, desprende creencia: 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 anhelada. Este valor, nuclear, vital, la municipalidad como motor público de la ciudad con los ciudadanos, lo medita y propone, arriesgándose. Debe compartirlo: si no se intercambia, si no se dialoga y codecide desde la escucha ciudadana y las aportaciones de sus organizaciones asociativas y empresariales, si no se pacta con la oposición, 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.

Un apunte para el valor del rediseño en clave sostenible: ¿el valor que hemos propuesto para el rediseño de la ciudad nos sirve para el postrediseño o el rediseño

ya manifiestamente visible y experimentable? Recordad los de Barcelona. Seguramente será el mismo. O con algún matiz diferente. Si el primero es empuje de horizonte, el otro es vivencia de ciudad conseguida, pero jamás parada.

Nietzsche lo tenía claro cuando afirmó: «No hay hechos en sí. Es necesario comenzar siempre por introducir un sentido para que pueda haber un hecho». ¿Qué sentido/color para la ciudad de ciudadanos en el mundo de hoy, desde la ciudad del ahora mismo, mejor? ¿Qué valor/significado para el algo más que nos proponemos y urgimos en la ciudad rediseñada? No a la rutina en la sostenibilidad, en el mantenimiento. Siempre es primavera en las ciudades. ¿Qué valor para el horizonte mejor, diferente, atrevido, en constante avance? Y para la cotidianidad chispeante.

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 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 muchísimas ciudades están en Fórmula 1.

Este valor, es indispensable, airea toda la organización municipal: debe reorganizarse y gestionarlo todo desde su sintonía, diferentemente: en servicios, en relaciones, en comunicación, en orientación a los ciudada-

nos. *Otredad* aquí es la palabra y el resultado. Porque la ciudad rediseñada es diferente.

Señalemos, para dar con el valor clave, creíble, para la pertenencia, 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 para los próximos años. Que nos implique. Que nos facilite pertenencia confiada. Nuestro valor es éste. Propio. Personal. Único. Vital. Otro. Sostenible. Continuado. Responsable.

4. Liderazgo implicativo desde el valor. ¿Y ahora? Liderazgo relacional. Necesitamos políticos, gestores, equipos para la ciudad de la mutua confianza, implicados en su sostenibilidad. Que se lo crean. Que lo asuman. Que lo practiquen. Que, desde ahí, lo propongan. Insistentemente. Y lo cuenten: lo 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. Crea y propone civilidad: sólo somos ciudadanos si

compartimos, si nos implicamos, activamente, corresponsablemente, en las cosas de todos que son, siempre, las cosas de la ciudad y para la ciudad.

Valor es galaxia y atmósfera que nos alimenta: idea 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, reales. Nos posiciona. Nos facilita creencia: ética. Y acción: civismo. Nos impele a la responsabilidad: a la corresponsabilidad.

El valor, en las ciudades inquietas e inquietantes, jamás es un logo: es concentración de energía para restablecer vínculos, para crear y sostener vida de calidad, para trazar camino de horizonte compartido. El valor siempre suma. Si hay liderazgo implicativo.

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

Seamos, para el valor de la ciudad rediseñada, arriesgados, emocionantes, ingeniosos y sutiles, excitantes. Tremendamente ciudadanos. Y constantes.

Valor de ciudad, de ciudadanía: de pertenencia frente a la inseguridad. A la decepción. De sentido frente al caos o el todo igual. Valor con liderazgo, pues, para marcos mentales ciudadanos cohesionados y compartidos desde las diferencias. Lakoff, en su extraordinario libro *No pienses en un elefante*, enseña los *cómos* neuralingüísticos a tener presente. Indispensable.

5. La ciudad de confianza es la ciudad que constantemente genera relaciones. Las relaciones —mejor las interrelaciones— lo 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 *Una habitación con vistas*, Mauricio, *Viaje a la India*, ... clama: «simplemente conéctate». Conectémonos con todos, siempre. Con los que discrepan, también. Con la oposición. 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 por 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. Aquí, innovemos: creemos organizaciones mixtas, consejos no sólo consultivos...

Cuidemos, mimemos, las reuniones para compartir proyectos y experiencias. Escuchemos mucho. Invitemos a la pluralidad. 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. Cree-

mos clima para abordar ideas complejas y proyectos aparentemente difíciles. Seamos humildes.

Por lo que he vivido, no es éste el estilo de trabajo relacional de las municipalidades. Preocupante. Muchas continúan en la neoburocracia disimulada, otras asumen comportamientos superficiales del sector empresarial: pocas crean y mantienen amplios consensos, complicidad en lo público, familia plural...

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

Servicios como experiencias. Ésta es la cuestión. Experiencias de valor: los ciudadanos notan, sienten, comprueban, que les facilitan aquello que necesitan para su vida, segura, mejor, en la ciudad rediseñada. La vida y la ciudad que el valor promete y las relaciones implican, los servicios la 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. Actualísimos. Y para todos: accesibles.

Servicios experiencias de valor que faciliten pertenencia confiada en la ciudad diferente, en el estilo de vida ya espléndido. Servicios que cuidan todo su proceso. Que están siempre pendientes de las sugerencias. Y las vivencias. Que se preguntan «qué más podemos hacer». Servicios compartidos: son los que

fidelizan. Jamás servicios *kleenex*, estereotipados, sólo bien. Los servicios experiencia convencen. Incrementan mutua confianza. Elaboran memoria y presente, futuro y horizonte compartido. Desde las vivencias intensas.

Servicios que, paulatina e incesantemente, transforman a cada ciudadano en ciudadano de valor, con mayor calidad y profundidad de vida. Servicios entendidos y presentados como responsabilidad: cuidamos de cada ciudadano y la ciudad toda. En avance. Servicios que siempre proponen. E implican en la vida común desde todas las diferencias.

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

Invirtamos aquí.

E invirtamos, también, en la línea de los equipamientos. Donde especialmente hoy se profundiza la mutua confianza es en el contacto entre ciudadanos y trabajadores municipales en la línea de los diferentes servicios que se facilitan en los equipamientos. Cuidemos su diseño. Facilitemos este contacto desde el color, el mobiliario, la luz, la señalización... Mimemos todo esto. Pongámosle gusto. Que no es idéntico a inversión cara. Y mimemos la relación directa entre ciudadanos y trabajadores municipales.

Estoy convencido que en los próximos años el rediseño de los servicios públicos, y la reconversión de los equipamientos donde se facilitan, será una de las líneas de trabajo más importantes en las municipalidades. Ya lo es actualmente en las avanzadas.

7. 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 y mantenemos. La comunicación facilita comprenderla, 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. No sólo, pues, comunicación para la información, que es indispensable. Necesitamos 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 mutua confianza: navegamos juntos en la dirección consensuada.

Una comunicación, además, 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 es y debe ser el mundo y la ciudad: una comunicación que explique e implique futuro, horizonte, dónde vamos, estamos y por qué. Una comunicación creíble: de conexión. Esperada. Anhelada. Fiable. Que cuenta argumento, historia, para compartir. Que

ataca toda apatía porque renueva creencias, renueva servicios, propone relaciones, muestra beneficios. Se compromete. Aviva creencia. Facilita pertenencia.

Para esta comunicación presentemos siempre el valor elegido, consensuado. No nos cansemos de repetirlo. Para que sea familiar. Mostremos como está siempre mejorando algo. Cómo vivimos la ciudad. Agradablemente. 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. Dirijámonos 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.

Y jamás comuniquemos desde un único canal: desde una red de canales interactivos.

8. 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 para formar 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. Porque es fiel: estamos seguros. Me gusta regresar al origen de las palabras. Estudié durante ocho años latín. Lo leía bien. Ilumina. Sitúa. Saca polvo.

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 casa 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. 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. Así nos sentimos mutuamente fieles. Confiados. Leales. Todo parte del valor. Y concluye con la confianza leal. Que es otro valor. Hoy indispensable.

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

Fidelizamos poco a poco. Por segmentos temáticos y territoriales: la mutua 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 lo que les gusta, les apetece, lo ven necesario y claro. Lo que dicen que conviene, pero no es para ellos... Hagamos que el valor, para todos, sea familiar. Tenemos cuatro años. Si lo hacemos bien, ocho. Y más.

Cuando el valor forma parte de la vida de los ciudadanos, es atmósfera de ciudad compartida, la sostenibilidad de la ciudad es más fácil. Y deseada. Es consecuencia lógica 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 con los ciudadanos.

Tengámoslo presente: la fidelización —la mutua confianza— es siempre incierta: ha de ganarse. Y afianzarse.

9. 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 comunicar con credibilidad. Estemos con la gente de la organización municipal. Consigamos la gente adecuada, cuando falte, para la ciudad y la vida de valor que proponemos y sostenemos. Facilitemos interacciones internas y externas. Tratemos a todos con respeto y mimo. Seamos directivos actuales: expertos en interacciones para el valor y en la confianza mutua.

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 para crear confianza en la ciudad que ya hemos rediseñado. 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. Corresponsabilicémonos.

Para la sostenibilidad necesitamos una organización municipal:

- a) Competitiva y fuerte para crear y potenciar atmósfera de ciudad en avance, emprendedora, proactiva, abierta al futuro.
- b) Con un buen gobierno: que opte por la innovación y el crecimiento de las oportunidades para la vida mejor para todos.
- c) Que genere vínculos de convivencia y mutua confianza entre los ciudadanos desde el sentido ético del valor de marca para la ciudad.
- d) Que esté al servicio de los ciudadanos: los tenga siempre presentes y los implique activamente en las cosas de la ciudad común.
- e) Que constantemente trabaje y gestione en red con otras organizaciones ciudadanas y administrativas.
- f) Que sea tremendamente atractiva: cuide la ciudad y sus ciudadanos.
- g) Con transparencia total.
- h) Flexible: adecuada, constantemente, a los tiempos, la ciudad, las necesidades y retos de los ciudadanos.
- i) Con un código para el buen gobierno y las buenas prácticas evaluable: responsabilidad social manifiesta.
- j) Que lo que haga y proponga sea sostenible.
- k) Y en constante diálogo para el pacto y la suma.
- l) Que rediseñe y sostenga ciudad desde todas las pluralidades.
- m) Que cuide el equipo de equipos de la propia organización: democracia interna radical.
- n) Que conjugue contundentemente libertad, creatividad y solidaridad.
- o) Que opte por una democracia radicalmente avanzada.

10. Todo esto no tiene nada que ver con el karaoke anestésico de la participación ciudadana. La inmensa mayoría de municipalidades se llenan la boca y trufan sus discursos con la palabra participación. Montan servicios y reuniones. Apuestan por consejos... Pura decoración: la mayoría 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 mutua confianza.

No voy a alargarme. Simplemente apunto mi experiencia personal: las tres veces que he salido exiliado de la gestión de un servicio público —con los jóvenes primero, con las asociaciones de los ciudadanos después y en el Fórum 2004, finalmente— fue porque me creí y practiqué, en equipo, la participación en su sentido radical. Ni los municipios más avanzados la asumen.

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

CAPÍTULO 11

Agenda 8 × 10 para transformar la organización municipal en impulsora de rediseño

El rediseño de la ciudad necesita una atmósfera que lo haga realmente posible: un clima político favorable, una organización municipal emprendedora, unos valores consensuados... Algunas ciudades —pocas— la tienen. Entonces el rediseño es ya. Pero la inmensa mayoría necesitan un tiempo de preparación, de entreno, de cambios... para que el rediseño de la ciudad no encaje, para que avance a la velocidad de crucero fijada.

Para estas ciudades presento ocho puntos nucleares donde tomar decisiones otras. Y, en cada punto —más concreto y práctico imposible— diez sugerencias que en mis largos años de trabajo en la municipalidad de Barcelona, en cursos de ESADE para directivos gerenciales y públicos, en asesoramientos a equipos de gobierno... me parecen indispensables para asegurar rediseño óptimo. Debemos cambiar la manera de hacer muchas cosas. Debemos reformar la municipalidad como organización y la política como sistema de liderar la ciudad y rediseñarla, construirla, mantenerla. Para

lograrlo a veces es necesario un relevo generacional. Y siempre será necesario un equipo emprendedor. Vigoroso. Lanzado. Impulsado por la esperanza. Seguro en lograr los resultados fijados. El bueno de Woody Allen aconseja algo que aquí es sumamente importante: «El 90 % del éxito consiste sencillamente en insistir». Y George Bernard Shaw aconsejaba: «Sólo triunfa quien se levanta y busca circunstancias, y las crea si no las encuentra».

LA POLÍTICA

Hemos de devolverle el sentido genuino, primero, griego: *servicio en la ciudad*. Hoy, mayormente, es sinónima de partido. Y, peor, de partidismo excluyente. Muchos partidos dicen, aseguran, vociferan... están cambiando, se abren a la ciudad, a la gente. ¿Dónde? Los ciudadanos ya no se lo tragan. Cada día son más apartidarios. Los sufren. No obstante hoy todavía son los instrumentos para el gobierno democrático de la ciudad. Y en nuestra ciudad necesitamos que el partido o los partidos de gobierno avancen en democracia: en *servicio en la ciudad*. Sean realmente y profundamente *polis*.

1. *Expresa necesidades y soluciones ciudadanas.* No se anda por las ramas, por lo abstracto, por lo genérico, por el discurso para quedar bien, el *puedo prometer y prometo* o el mirar a otro lado. La política sabe cuáles son las necesidades y los retos claves de la ciudad. Los prioriza. Piensa soluciones y las propone. Sin decoración. Sin miedo. Tremendamente realista. Y atrevida en las soluciones.

2. *Siempre institucional.* Después de tomar posesión, un equipo de gobierno deja de ser partidario: es el equipo para el gobierno de la ciudad que los ciudadanos han elegido. Que proviene y es de un partido, cierto. Pero esto, ahora, queda en segundo plano: hará política institucional, para todos y con todos, desde lo que ha prometido. Y por lo que le han votado. Demasiados equipos de gobierno no están para hacer gestión política: están en la municipalidad para asegurarse, con tonterías y estupideces varias —y a menudo impresentables— la próxima reelección. Ya basta.

3. *Coaliciones estables y cooperantes con los partidos de la oposición.* Para formar gobierno un partido debe, cada día más, pactar con otros: la cultura de las coaliciones es todavía frágil. Más que un gobierno, el resultado es un *ring* de boxeo desde protagonismos partidarios y egos narcisos. Los ciudadanos, con razón, no lo entienden. «¿No pactan un plan de gobierno?», se preguntan. «Pues realícenlo, señores». Tampoco entienden las continuas descalificaciones entre gobierno y oposición. Entienden y valoran los puntos de vista otros. Pero están cansados de mutuas descalificaciones y palabras groseras que dañan la democracia ciudadana. Ni el gobierno lo hace todo bien. Ni lo que propone la oposición está siempre mal. Necesitamos trabajar entre la discrepancia y la colaboración. Sale ganando la ciudad.

4. *Transparencia.* Los ciudadanos, en los tiempos complejos, están diciendo al gobierno: «Haz lo que debas hacer, hazlo bien. Y cuéntanoslo». A saber: «Sean ustedes absolutamente transparentes en todo. En el manejo del dinero público. Y en la toma de decisiones, especialmente. Todo con luz y taquígrafos». Todo a la vista. No estamos aquí.

5. *Cumple las promesas electorales.* El lenguaje popular lo tiene claro: «Lo prometido es deuda». En las municipalidades, depende. Todavía se mueven, los partidos, en el círculo vicioso y engañoso del prometerlo todo en las campañas electorales —«y yo más»— para, después, cuando asumen el gobierno de la ciudad, empezar a rebajar y, a menudo, a olvidarlo todo. Esto es fraude democrático. ¿Qué estilo, modelo de ciudad, se promete? Debe cumplirse. Y, desde lo prometido, con la colaboración de los ciudadanos y sus organizaciones, mejorarse: adecuarse a la gestión. Al rediseño o al mantenimiento sostenible de la ciudad.

6. *No admite excusas: aborda lo imposible.* Política, equipo político de gobierno, ya no es el arte de gestionar lo posible: es el imperativo de movilizar lo imposible para la ciudad que los ciudadanos urgen. La experiencia muestra claramente que políticos y equipos de gobierno con este talante logran ciudades despiertas, mejores, en avance. Lo demás son excusas de incompetentes e impotentes.

7. *Liderazgo relacional de suma.* Lo imposible se transforma en realidad cuando un equipo de gobierno motiva, cuenta, comunica: implica a los ciudadanos, a los partidos de la oposición, a las asociaciones, a los empresarios, a otras administraciones... en la planificación, el diseño y la construcción de la ciudad otra, óptima: rediseñada. La unión hace la fuerza: la red hace milagros porque suma diferencias, pluralidades para la ciudad común.

8. *Jamás solo, con los míos y para los míos.* Es la secta instalada en el equipo de gobierno para la ciudad. Es la catástrofe: «Pongo a gente de mi partido en la dirección y gestión sin competencias manifiestas, me rodeo

de partidarios aduladores o guardias pretorianos». Todo se hace y se mide desde la oficina central del partido. El rediseño jamás será posible desde esta democracia ciudadana enferma.

9. *No es corte bananera.* Todo el boato, pompa, circunstancia, oficialidad, distancia, etiqueta, despachazos y cochazos... con que se reviste la política es el vestido nuevo del emperador: si no hay liderazgo implicativo, transparencia, retos ciudadanos, implicación... los ciudadanos saben cómo andan sus políticos: desnudos y poco presentables. La cercanía, la generosidad, la proximidad, el diálogo vacunan contra lo bananero del lujo.

10. *Democracia directa sin más excusas.* Todos los partidos, todos los equipos de gobierno proclaman que debemos pasar de una democracia estrictamente representativa a una democracia más directa, abierta, consensuante, de mutua confianza, con la voz de los ciudadanos en el centro. Es pura canción efímera de verano. El rediseño exige un esfuerzo para, a pesar de lo representativo, estar ya decididamente en lo directamente compartido.

LA ESCUCHA

El equipo de gobierno, los equipos en servicios de la municipalidad, los que planifican y programan comparten un símbolo para el rediseño de la ciudad: una oreja grandota, que sabe escuchar lo inaudible.

1. *Todo empieza aquí.* Todo empieza en la ciudad, fuera de la organización municipal. Todo se inicia desde la escucha de las múltiples y contrapuestas necesidades ciudadanas. Y los retos. Algunos de estos retos y

necesidades son evidentes. Manifiestos. Hipervivibles. Otros son más difusos. Silentes. Pero claves. En la escucha no valen los tópicos. Ni los estereotipos. Ni las prevenciones. La escucha sólo puede ser abierta, directa. Sin filtros.

2. Formemos conjuntos de necesidades y retos más o menos homogéneos. El mapa resultado de la escucha radical y en profundidad es siempre amplio y complejo. Debemos agrupar, pues, las necesidades y los retos por conjuntos, por segmentos, por temáticas, por ámbitos... De la cacofonía maravillosa hemos de ser capaces de extraer un conjunto básico, nítido, de las cuestiones que son hoy nucleares, que gritan soluciones, que empujan estrategias.

3. Detectemos las lagunas, los huecos. En el mundo y las ciudades de hoy hay cuestiones que no se plantean abiertamente. Como oportunidades o dificultades. Vivimos en tiempos veloces, difusos. Atmosféricos. Hemos de ser capaces, desde el mapa ordenado, de detectar qué no está y es nuclear para el rediseño de la ciudad. En los tiempos de la globalización es un ejercicio imprescindible. E inteligente.

4. La ciudad como red compleja. De la escucha surge la imagen visible de la ciudad actual, no fácil, y ya apunta la ciudad futura, la del rediseño, borrosa pero perceptible. Es la ciudad en red, la ciudad en la que sus segmentos y opuestos, sus zonas de proximidad o lejanía... se enredan en un entramado que hay que entender y comprender si se quiere un rediseño que afronte transformaciones estructurales para abrirnos a horizontes emprendedores de ciudad mejor.

5. Constancia y rigor. Que nadie se crea que con un estudio en profundidad encargado a una empresa sol-

vente ya tenemos la escucha a punto. La escucha ciudadana debe afrontarse, primero, desde el equipo de gobierno y los equipos de trabajadores de la municipalidad. Ocupa, al inicio de un rediseño, tiempo. Y energía. Para después, y desde sus hipótesis, encargar escuchas más científicas, cualitativas y cuantitativas. Una vez realizada la escucha, toda la organización debe continuar poniendo la oreja sobre la ciudad.

6. Debe compartirse. Lo observo a menudo. Los *dossiers* con estudios, con valoraciones... permanecen cerrados en los despachos de algunos altos directivos políticos y gerenciales: la información es poder. Cierto. Y es algo más en lo público: material imprescindible para afrontar el trabajo de rediseño de la ciudad, mejora de servicios... Toda información que no circula y se contrasta es información caduca. Toda la que se comparte es para la inteligencia de la organización.

7. Organización municipal abierta. La escucha es una constante en las municipalidades que merecen la confianza de los ciudadanos: saben que trabajan para la ciudad, su casa. Una casa grande, plural, que ahora necesita rediseño para adaptarla a los tiempos. Escucha organizativa, pues y primero, para esta tarea. Para lograrla. Para, después, mantenerla. Una municipalidad cerrada es, simplemente, una organización sorda. Autista.

8. A escuchar se aprende. Las prisas no funcionan en el rediseño. La eficiencia tiene un tiempo largo. Porque se debe escuchar a todos. A escuchar, en la cacofonía del mundo y las ciudades de hoy, se aprende. Y debemos aprender todos en la municipalidad. Porque es desde la escucha que surgen no solo el rediseño: todos y cada uno de los servicios y las relaciones con los ciudadanos y sus organizaciones.

9. *Nadie tiene su verdad monolítica.* Cuando se escucha al otro, a los infinitos otros, lo tan propio de las municipalidades: «Lo mío, vamos seguro a montar, quiero que se haga...» queda obsoleto. Por absolutista. Por egoísta. El rediseño es respuesta: ya está en lo que se escucha, si se escucha bien, generosamente. Inteligentemente.

10. *Me pagan un porcentaje de mi sueldo para que escuche.* Para que no me quede sentado en una silla, para que no repita como un lorito, para que no sea ciegamente obediente, para que esté en sintonía con los ciudadanos y la ciudad que quieren y necesitamos. Debemos lograr que cada político y trabajador público piense así. Y obre desde aquí.

LA INNOVACIÓN

Ha sido uno de los vectores del libro. Quiero insistir en uno de sus ángulos indispensables para el rediseño: la municipalidad innovadora. Si rediseño es innovación en la ciudad, quien es el motor público de esta innovación para la ciudad mejor, de hoy, con mejores oportunidades para todos, debe poseer alma de innovación.

1. *No es optativa.* La municipalidad continuista, burocrática, no implicada, amorfa, es ya un cadáver. La innovación —el pensar antes qué hacer y pensar en diferente— hoy es sangre de organización pública. «Que innoven algunos o los de fuera» es una frase no sólo atroz: una sentencia de muerte para la ciudad.

2. *No es novedad.* La innovación no es sinónimo de novedad: la novedad puede ser copia, capricho, moda... La innovación es más compleja: es trazo diferente para

resolver cuestiones que no encuentran solución con las maneras usuales. Normales. Siempre aporta un salto cualitativo. Y te preguntas: «¿cómo no se nos ocurrió antes?». O marca una pauta nueva y mejor para resolver problemas y lograr retos.

3. *Es cosa de personas y ejemplos.* No de la organización municipal como institución. Son trabajadores valientes, con ideas. Políticos con atrevimiento. Con ambición para la ciudad. Que desde las necesidades y los retos escuchados, cruzados, hallan puntos luminosos de avance en lo social, lo urbanístico, lo cultural o lo económico.

4. *Dos pasos por delante de los ciudadanos y las ciudadanas.* La innovación debe ser, siempre en la ciudad, asumida. Porque avanza lo que muchos ciudadanos quieren para sus vidas en avance. Para ello debemos planificar, proponer rediseño, en la frontera: en el horizonte abarcable. Y cuando estamos aquí, volver a tirar la piedra un poco más lejos. Cuando a una ciudad se le quiere hacer dar un salto mortal, entra la parálisis. O el desconcierto. La innovación, para el rediseño, comporta correr un poco más y de otra manera del paso lento, peatonal, actual. Es, pues, una manera de pensar y trabajar airosa, en movimiento.

5. *Está reñida con el miedo.* Cuando en la municipalidad reina la jerarquía piramidal, los políticos absolutistas y los directivos inspirados en los corredores del partido, la innovación no es posible. Porque los trabajadores son, sólo, gente obediente. Timorata. Cumplidora. Del *sí, señor*. La innovación sólo aparece cuando en la municipalidad, para el rediseño y en la vida cotidiana, hay una apuesta decidida por la libertad, el emprendimiento y los equipos. Se acepta la crítica. Más: se potencia.

6. *La innovación que no se aplica, perece.* Toda innovación tiene fecha de caducidad. La innovación afronta retos y necesidades actuales. Que también la tienen: si no se abordan, crecen, se enquistan, pueden convertirse en cáncer. La municipalidad, pues, que opte por la innovación es, siempre, de respuestas y propuestas actuales. Su rediseño será futuro garantizado.

7. *La información facilita conocimiento y, éste, innovación.* La innovación no tiene nada que ver con la inspiración, ese mito de la musa que te susurra en la oreja y creas. La innovación tiene que ver con la información cualificada que facilita conocimiento: sabes, entiendes, comprendes. Y, desde aquí, a veces desde la racionalidad, otras desde las emociones y, frecuentemente, desde un *mix*, trazas respuestas, apuestas que otros no han imaginado. Y, de repente, parecen simples, de toda la vida. Adecuadas. Hagamos, para la innovación, que circule la información. Torrencialmente.

8. *Incorporemos a innovadores.* En las municipalidades tienen protagonismo abogados, economistas, políticos... Son indispensables. Pero hoy también lo son los innovadores. ¿Cómo incorporar a algunos de ellos en el equipo de equipos de la organización? ¿Para qué tareas? ¿Somos capaces de montar un pequeño equipo de I+D para que revolucione la organización? Aquí, como en casi todo, decisión. A quienes me decían qué haría —eran un equipo muy sesudo, circumspecto—, un día les espeté: «Contratad a un trompetista vietnamita para que ponga otra música a vuestra clásica monotonía».

9. *La ciudad innovada.* El resultado de la innovación en la organización municipal y en el enfoque del rediseño sólo puede ser una ciudad innovada: una ciu-

dad que está más capacitada para los retos y las oportunidades del mundo actual, una ciudad que logra transformar sus carencias en puntos fuertes, una ciudad a la que otras ciudades observan con admiración.

10. *Innovar es una manera de pensar.* Sólo los políticos y los altos directivos que opten por una ciudad espectacularmente mejor, avanzada, inclusiva, que no tienen miedo, que no les preocupan las coyunturas siempre opinables... estarán capacitados para impulsar innovación en sus equipos, en lo que se proponen y hacen y en el cómo lo hacen. Innovar es una actitud, primero, mental. Y una actitud de todos.

EQUIPO DE EQUIPOS

Algunos anquilosados todavía piensan y actúan como si lo importante fuera la institución municipal: ella, al entrar, te confiere estatus público, capacidad de trabajo... Es exactamente al revés: la organización municipal es dinámica o burocrática, con los ciudadanos o sorda... según el equipo que no sólo la dirige políticamente: según la red de sus equipos volcados a la ciudad o marcando el paso de los procedimientos administrativos.

1. *No simple grupo.* Es como se acostumbra a trabajar en la gran mayoría de organizaciones municipales. Y les parece lo más. Es lo mínimo. El grupo pone el acento en las personas. Cosa fantástica. Pero de sentido común, previa. El equipo pone el acento en los resultados: personas que trabajan interrelacionadas para llegar a unas metas fijadas y asumidas. Es más. Y se necesita, para ello, entreno, motivación, metodologías...

2. Es la misma organización en acción. Cuando cada equipo asume su cometido, cuando todos se alinean para el servicio a la ciudad y el rediseño que los ciudadanos esperan, entonces toda la organización municipal es un tren en marcha, en acción, para lograr lo que el equipo de gobierno prometió en las elecciones y alcanzar cada una de las estaciones del rediseño. Imparables.

3. Jamás partidario. En las democracias poco maduras cada equipo de gobierno se lleva a la organización municipal los suyos: un ejército para emplear. Necesitamos organizaciones municipales más profesionales al servicio de la ciudad desde la ruta marcada por los diferentes equipos de gobierno que lideran la ruta. El cambio constante, cuatrienal, de remeros no agiliza la organización ni crea equipos. Acostumbra, sólo, a pagar sueldos. En las maduras hoy abunda la invasión de foráneos con títulos pomposos y se arrinconan a trabajadores de la organización con un espléndido talento que impiden desarrollar en todo su potencial. ¿Una moda más? Lamentable.

4. Talento diferencial. Ningún equipo de la organización municipal puede ser inferior al de las organizaciones empresariales, asociativas e institucionales de la ciudad. El *ir haciendo, se hace camino al andar, el más o menos...* de demasiados grupos es un insulto directo a los ciudadanos y un aplazar continuo el rediseño.

5. Siempre escuchan finamente. He insistido tanto que remito a lo contado: la oreja primera y mejor es cada uno de los equipos de la organización municipal.

6. Sabe gestionar, producir, comunicar y movilizar. Todos los equipos son, en esto, excelentes profesionales porque es desde aquí donde se crean las circunstan-

cias que hacen posible el rediseño de la ciudad y aseguran la excelencia de todos y cada uno de sus servicios. Empujan rediseño. Constantemente.

7. Trabajan siempre en red interna. No existe, en estas organizaciones municipales lo mío y lo propio, lo de mi departamento y ámbito. Cada equipo trabaja en lo que le pertoca. Pero sabe, por experiencia, que para afrontar retos clave de la ciudad unos equipos han de trabajar conjuntamente con otros: el único protagonismo es el de los ciudadanos y la ciudad rediseñada.

8. Trabajan con otros equipos externos. Siempre, siempre y siempre la ciudad se construye para todos. Y desde todos. Constantemente. Intrépidamente. Sumando diferencias. Implicando a empresas con responsabilidad social, asociaciones activas, instituciones emprendedoras y ciudadanos líderes y anónimos. Y con ellos, equipos mixtos.

9. Formación y motivación como atmósfera. La tarea primera de los directivos es motivar: implicar. Compartiendo la información. Trabajando horizontalmente. Creando organización municipal compartida. La segunda es facilitar formación continuada porque la gestión de las organizaciones públicas está en una segunda fase de modernización. Los tiempos de las buenas voluntades están muy bien. Pero, ¿además?

10. Imbatibles al desaliento. El rediseño de una ciudad es una tarea de años. Su mantenimiento es tarea de toda una vida profesional. No es una carrera rápida: es una maratón. Siempre se deben preparar circunstancias propicias para que el rediseño avance y la ciudad funcione.

CENTRADOS EN VALORES BÁSICOS
PARA LA VIDA CIUDADANA

Hay un conjunto de valores que definen lo público y lo hacen indispensable en la vida de las ciudades. Valores que construyen ciudad. Que conforman su climatología. Valores que las organizaciones municipales que optan por el rediseño de la ciudad en tiempos de la globalización y el ultraliberalismo, parece dominante, no pueden olvidar: han de priorizar, deben trabajar desde ellos y para ellos. ¿Obvio? No para muchas municipalidades. Y en la vida de infinidad de ciudades.

1. Pobreza cero sin más excusas injustas. El crecimiento estremecedor de la pobreza —las cifras son de susto— es la lacra, el cáncer, de las ciudades. Que se incrementa con las emigraciones del campo y de otras ciudades y países. Las periferias depauperadas de las ciudades son ciudad. El rediseño debe tenerlas presente. No en el plazo de veinte años. La innovación aquí es clave: hagamos cosas diferentes es el primer paso para lograr algo diferente aquí en el escándalo de la pobreza tolerada. Para el 2015 el objetivo del mundo es acabar con la pobreza. Imposible si no rediseñamos las ciudades con urgencia social.

2. Derechos humanos avanzados. Todavía no se cumplen todos y para todos. La libertad, en los tiempos del todo es posible, sufre sutiles recortes bajo sacrosantas palabras abanderadas por grupos de presión. La violencia reaparece en las ciudades con brutalidades inusitadas. La vivienda es un derecho humano no reconocido por la mayoría de gobiernos... ¿Sigo? Rediseñamos la ciudad no sólo para más oportunidades econó-

micas para todos: para una vida de más humanidad radical compartida para todos.

3. Implicación de todos en las cosas de todos. Es la base de la ciudad desde su fundación. Es su columna vertebral, el corazón, el cemento que la edifica y la mantiene cada día. Que se cuartea con las villas miserias, los barrios cerrados con seguridad propia, las calles y plazas inseguras, los servicios públicos que no llegan a todos de una manera cualitativa... Es diálogo y pacto permanente entre equipo de gobierno y ciudadanos todos, incluso con los que no lo han votado. Es motivación e invitación contundente a que todos y en todo compartamos la ciudad y la cuidemos como cosa propia. El rediseño parte de aquí y termina aquí con un tono mayor. La municipalidad, desde sus equipos, está en esta tarea.

4. Convivencia desde las diferencias. Es la consecuencia lógica. La ciudad unidireccional, única, uniformada, no es posible. Porque no es democrática: no es polifonía común desde las diferencias. Y, en los tiempos actuales, desde incluso las oposiciones. Hoy la ciudad es dodecafónica. Debemos, la municipalidad, ser capaces de crear concordancias de mínimos éticos para el sentido común de la convivencia.

5. La autoridad emana de la mutua confianza. Demasiadas organizaciones municipales se dejan seducir por la municipalidad de la seguridad. ¡Miopes! Frente al incremento de inseguridad manifestada por cada día más ciudadanos, creen que la solución es más poli. ¡Pobres! La solución es, mejor, una ciudad rediseñada para más oportunidades de vida mejor para más y más ciudadanos, más cohesión social, más vivienda a precios no exorbitantes, más y más educación... La autoridad

emana de los equipos de gobierno que están en esto. Manifiestamente. Entonces el alcalde/intendente tiene autoridad moral para proponer, implicar y, cuando sea necesario, multar, detener a impresentables o intervenir en cuestiones difíciles que no hallan solución.

6. Acompañamiento para los más débiles e insignificantes. Es un derecho humano, claro. Y el primer deber de una organización municipal con los ciudadanos: primero son los últimos. ¿Revolucionario? Simplemente, público. Dignidad: vida digna. Con mínimos. En las grandes ciudades desmoronadas, con equipos de gobierno no volcados a los ciudadanos, los débiles e insignificantes son multitud. Y con carencias múltiples. Aquí los servicios imprescindibles deben preceder al rediseño.

7. Solidaridad entre barrios y ciudades. La libertad y la solidaridad son el *ying* y el *yang* de la ciudad en eterno diálogo y equilibrio inestable. Los barrios periféricos y centrales, los ricos y los pobres, los de servicios y los residenciales forman una única ciudad compartida, cohesionada, cómplice. Y la ciudad, además, hoy debe sentir que forma parte de la trama de ciudades de su entorno —pequeñas, medianas o grandes— y de la red de redes de ciudades que es un Estado y el mundo. No es, esta, una concepción teórica: es estratégica y vital.

8. Creatividad para la ciudad y el mundo mejor. Cuando los muchachos del mundo —y los empresarios de Davos parece que ya también— están apostando *por otro mundo es posible*, las organizaciones municipales debemos tener claro que este mundo otro, más humano, empieza por el rediseño de las ciudades. Y, más en concreto, por el rediseño de la nuestra. Desde ya. Lo gritan los ciudadanos: «y lo queremos ya».

9. Concentremos todos los valores en un valor de marca nuclear. Todos estos valores —son sugerencia y ejemplo— deben conformar el horizonte y el presente de trabajo político y gerencial, comunicativo y motivacional, de la organización municipal que opte por el rediseño de la ciudad y la calidad de sus servicios. Pero todos ellos deben concentrarse, licuarse, en un único valor propio, diferencial, fundamento de la ciudad que queremos y que con el rediseño vamos a conseguir. Este valor es la fuente de toda innovación, estrategia, planificación, gestión, comunicación, visibilización de resultados y evaluación.

10. Cambio climático obligatorio. Empezamos con el medio ambiente, la ecología, lo verde, la sostenibilidad... Eran opciones, retos. Hoy el problema de una tierra exhausta, maltratada, con serios cambios para la vida de los humanos es un hecho comprobado. En las ciudades estamos concentrados la mayoría de los habitantes del planeta: es desde las ciudades donde deben surgir soluciones inaplazables. Pequeñas y grandes. Todo esto empieza por la concienciación.

LOS SERVICIOS

Han aparecido a lo largo de todo el texto, una y otra vez. Y me detengo, todavía, en ellos. Porque toda organización municipal es, estrictamente, una organización de servicios públicos para la vida en la ciudad y para el rediseño de la ciudad. Los políticos lideran los servicios. Y todos los equipos de trabajadores los producen y facilitan. Con actualidad. Calidad. Personalización. Y valoración ciudadana altísi-

ma. Los servicios son democracia de valor en acción. La buena ciudad presente y futura se construye con servicios.

1. Para necesidades y retos básicos, primero. Para las necesidades urgentes. Para los retos claves. Que son muchos. Para todos y cada uno de ellos —para los priorizados desde el valor de marca— los equipos de la organización municipal presentan respuestas, apuestas, soluciones. Buenísimas siempre. Innovadoras a menudo. Las deficiencias se convierten, en los servicios, en oportunidades. Los retos en horizontes alcanzados. ¿Son así los nuestros?

2. Y para la estrategia de rediseño de la ciudad. Paralelamente están, en las ciudades con futuro, los servicios —proyectos, apuestas, planes— especiales, de empuje fuerte, de horizonte amplio, para que la ciudad avance, se sitúe en la tesitura diseñada, en la red de ciudades optada. Servicios/proyectos más complejos que piden equipos especializados con personal municipal y extraorganizativo. He señalado, ya, mucho sobre ellos: sólo deben gestarse una vez planificado y programado el núcleo del rediseño. Jamás son fruto de la improvisación.

3. Producidos por equipos de talento. Los políticos, en las organizaciones municipales, marcan el norte, indican la ruta, priorizan necesidades y retos a solucionar, marcan la estrategia y la línea de ciudad para el rediseño, pero no montan, producen los servicios. No los dictan: los servicios son respuestas que surgen de las propias necesidades y retos a afrontar. Y quienes los producen son los equipos de la organización, a menudo en colaboración con otros equipos de la ciudad.

4. Facilitados personalmente. Los equipos son, en su personal de línea, quienes facilitan los servicios a los ciudadanos los trescientos sesenta y cinco días del año, adaptándolos, con calidad manifiesta, en diálogo.

5. En espacios diseñados para la experiencia. Y lo hacen en equipamientos o espacios adecuados, no inferiores en diseño y calidad a las mejores tiendas y espacios de la ciudad. Basta de oficinas siniestras y espacios en abandono. Los espacios deben mostrar lo que el servicio ofrece.

6. Superan las expectativas. Los servicios, el mismo rediseño de la ciudad, no pueden ser sólo satisfactorios: simplemente buenos. Es poco. Deben entusiasmar: han de colmar y exceder las expectativas de los ciudadanos más exigentes. Podemos. Si la organización municipal no tiene grasas, sabe cómo se trabaja hoy. Cualquier excusa aquí es pura grosería.

7. Presentados desde un catálogo anual. Todos los servicios, anual o bianualmente, deben llegar a todas las casas de los ciudadanos: ésta es la ciudad de valor en la que vivimos. Como debe llegar también, periódicamente, el proyecto de ciudad que estamos rediseñando: al inicio, en los tramos claves, en los resultados visibles. La municipalidad es lo que logra. Hace. No lo que dice.

8. La retroalimentación en la web. Hasta hace pocos años la web era un instrumento innovador: hoy es un instrumento fundamental para la información y la comunicación relacional. Todo lo que la organización hace y se propone hacer está en la web. Y está todo al día. Y muy fácil en el acceso. En la web facilitan muchos servicios electrónicamente. Una web, además, abierta a la opinión directa de los ciudadanos: los blog son imprescindibles.

9. *Inyectan opción por lo público.* Cualquier servicio, cualquier proyecto/servicio para el rediseño, le dice nítidamente al ciudadano, a toda la ciudad, que lo público, lo común, la convivencia, sostenida e impulsada desde la organización municipal y el liderazgo democrático del equipo de gobierno, es clave para la vida: ahonda y expande democracia.

10. *Los servicios no son eternos.* Todos responden a necesidades y retos ciudadanos. Son cambiantes. Porque la vida se transforma. Cada cuatro años deben chequearse con precisión. Y cada ocho cuestionarlos a fondo. En los rediseños habrá adaptaciones.

11. *Información actualizada.* Las organizaciones de servicios locales y mundiales están en feroz competencia. Así que los avances en concepción, gestión y comunicación de servicios son rápidos y sugerentes. Estas organizaciones son gemelas de las organizaciones municipales, muchas dormidas o vegetando en los polvos de modernizaciones ya añejas o, peor todavía, sin un enfoque actual en servicios. Lo genial es que la información para los servicios de experiencia, óptimos, se edita: sólo hace falta saber leer, entender y adaptar.

COMUNICACIÓN PARA LA IMPLICACIÓN

El siete es el número de la buena suerte. Así que aquí me paro en lo referente a las mejoras, al engrasar la organización municipal para unos servicios que mantengan la ciudad en buen estado de salud compartida y entrenen a la organización para afrontar con éxito el rediseño de la ciudad. El siete es —no es casualidad— el tema que debe impregnarlo todo: la comunicación.

1. *Dar a conocer el valor para la ciudad compartida, implicando.* La comunicación insiste una y otra vez en la ciudad de valor que estamos, que se está construyendo / manteniendo o que se rediseña. En esto es repetitiva. Frecuente. Porque es la ciudad compartida: la ciudad de todos y con todos. En los tiempos del bombardeo comunicativo para tantas cosas supernecesarias e imprescindibles, recordarlo es una obligación pública.

2. *Es cosa de todos y está en todo.* La comunicación, pero, en una organización —y en la municipal más— no es algo de algunos y desde un instrumento: es de todos y está en todo. Porque todos nos relacionamos con los ciudadanos en los servicios. Y todo tiene que transmitir la ciudad por la que optamos y vivimos.

3. *No está centrada en la publicidad.* Ya no. La publicidad funcionaba —muy cara, cierto— hace años, cuando los canales de tele eran pocos y los periódicos tenían una inmensa credibilidad. Y para grandes ciudades. Hoy las buenas empresas buscan otros medios para comunicarse: un conjunto más cercano. Anotémoslo.

4. *Menos en la propaganda.* Es directamente obscena: es la comunicación grandilocuente y narcisista que, para más insulto, respira partidismo absoluto. No exagero. Todavía abunda: comunica distancia, aleja a los ciudadanos. Por más que algunos —políticos y turiferarios— estén encantados.

5. *La básica es para todos los ciudadanos.* Porque deben estar informados sobre las cosas de la ciudad: dónde estamos y a dónde vamos, qué servicios tienen cerca de casa... Es una comunicación con ritmo mensual, durante los cuatro años de gobierno.

6. *Muchas son para segmentos.* Para conjuntos de ciudadanos con necesidades homogéneas, con retos si-

milares o que compartan un territorio propio, común. ¿Frecuencia? Cuando sea necesaria. Y siempre con su lenguaje, por favor.

7. Beneficios percibidos. ¿Qué buscan los ciudadanos? Oportunidades para la vida mejor. Concretas. Al alcance de la mano. Cercanas. Esto —sólo esto— es lo que debe presentar la comunicación. Con palabras directas. Con expresiones de experiencia. Con impactos visuales concretos. La comunicación jamás es etérea.

8. Planificación bianual y semestral interactiva. La comunicación jamás se improvisa. Debemos pensarla, tener un plan global, para dos años. Son muchas las cosas a comunicar. Especialmente si estamos en tiempos de rediseño. Este plan debemos concretarlo, tangibilizarlo, cada seis meses, en un conjunto de acciones que van a optar por un conjunto plural de medios de comunicación con mensajes interaccionados. Es la comunicación que hoy funciona, obtiene resultados óptimos. A saber: valoración ciudadana.

9. Equipo para la comunicación de valor. Todos y todo comunica. Pero un pequeño equipo con mucho talento e innovación debe liderar la comunicación y asegurarla. Interna y externamente. Y, como ya he indicado en otros apartados, lograr que no sea igual a la mejor de la ciudad: la supere. Podemos.

IMPULSEMOS CIUDADANÍA

Esto está fuera. Es el resultado máximo del buen trabajo en servicios y rediseño desde una organización municipal abierta, implicada. Que suma. Pongo el acento, el subrayado, en el verbo movilizar: la ciudada-

nía se crea, se potencia, se incrementa, se cualifica. Se empuja. Se mantiene. Desde la mutua confianza: hay ciudad, hay ciudadanos. Hay consenso.

1. Cívica: implicada en la ciudad. La ciudad es la casa común. No es algo ajeno a nadie: todos los habitantes de la ciudad deben —es un deber ético— transformarse y actuar como ciudadanos interesados, implicados, preocupados, activos... en las cosas de todos: comunes.

2. Responsable: asumiendo derechos y deberes. Hay muchos ciudadanos muy cómodos: «tengo derecho a...». Es verdad. Pero junto a los derechos, están los deberes: la ciudad no la construye y la mantiene alguien —la municipalidad— y todos a disfrutarla. No es posible la ciudad de los consumidores. La ciudad es deber: es diálogo, pacto, aportación... primero.

3. En diálogo con los otros plurales. El primer paso para la ciudadanía es el diálogo con el otro, con los otros, diferentes. Hoy, especialmente, tan radicalmente diferentes. Con este otro/otros, debemos dialogar, pactar. Para convivir. Sin convivencia desde la base la ciudad no es posible. Existe, entonces, otra cosa: un campamento de supervivientes.

4. Colaboración con las asociaciones civiles. El lugar por excelencia para colaborar con la ciudad con todos y desde todos son las plurales asociaciones que trabajan para una ciudad más solidaria, libre, ecológica, educadora, vecinal, cultural, saludable... El tejido asociativo, su red de acción en cada barrio, muestra la ciudad implicada, cohesionada, cooperante con la que la organización municipal mantiene unas excelentes relaciones.

5. Ciudadanía en esperanza absoluta. La ciudad está fundada sobre la esperanza: podemos vivir mejor personal y comúnmente. En la ciudad, juntos, vamos a más. El rediseño, en especial, se ancla en esta esperanza de vida futura con más oportunidades. Por esto el rediseño moviliza, siempre, orgullo ciudadano. Y lo incrementa.

6. Ciudadanos críticos: con propuestas. Los ciudadanos implicados son críticos. Pero su crítica no es negativa: proponen. Son ciudadanos que continuamente están diciendo: «sí, pero, y si...». Cuando los ciudadanos aman la ciudad, este amor de implicación confiado les impele a empujar sus velas para que navegue sin tregua. Jamás la organización municipal debe desoír sus críticas. Porque son para el avance.

7. Solidarios con el mundo. Hoy el mundo ya es la gran casa común. Lo local y lo global se interrelacionan. Se fecundan. O se enfrentan. La ciudad que se mira el ombligo, la ciudad narcisista, amurallada, es una ciudad raquítica. Una ciudad sin futuro.

8. Cuida cotidianamente la ciudad. La ciudad no se usa: se comparte. Los espacios públicos, especialmente, son espacios que hemos de mantener entre todos: municipalidad y ciudadanos. La circulación, las plazas, la limpieza, los parques... si no forman parte del patrimonio común, cuidado, mimado por todos, son ciudad con eternos problemas irresolubles.

9. Ciudad abierta. Las ciudades que funcionan, que se rediseñan, atraen a ciudadanos del campo, de otras ciudades, que buscan mejores oportunidades para su vida y la de los suyos. La inmigración crece. A menudo hasta cotas difíciles de absorber. La organización municipal debe cuidar su recepción y facilitar su inser-

ción en la ciudad. No es tarea fácil. La mayoría de ciudades, aquí, están fracasando estrepitosamente. No hay ciudad sin cohesión. Estas ciudades sólo soportan a los ciudadanos inmigrados. Los tienen como mano de obra barata. Como ciudadanos de segunda: una auténtica barbaridad. El rediseño debe tenerlo presente. Y estas ciudades abiertas, cómodas, acogen a turistas, empresarios inquietos, oportunidades...

10. Demócratas convencidos. El valor, los servicios públicos, el rediseño, la comunicación, todo / todo se une en un único vértice de resultados: asentar la democracia ciudadana como la manera de vivir más humana en las ciudades.

8 x 10 = 80 cuestiones, retos, propósitos para, desde una organización municipal reinventada, rediseñar la ciudad y mantenerla emprendedora desde los servicios. Francis Bacon afirmaba que «el hombre crea más oportunidades que las que encuentra». Todo político, todo directivo gerencial, todo equipo de servicios y para el rediseño es un creador de más y mejores oportunidades para la ciudad, con la colaboración de los ciudadanos y sus organizaciones. Esta creatividad, pero, no es gratuita: exige a la organización municipal liberarse de las grasas de toda burocracia, apostar por la innovación y el talento, por una política de consenso e implicación, por estrategias desde la escucha, por convertir desafíos en realidades ciudadanas.

Todo esto lo pueden y lo hacen los hombres y mujeres de la organización municipal cuando trabajan en equipo de equipos: encuentran más oportunidades para la ciudad y su calidad de vida.

Buena suerte en el empeño.

CAPÍTULO 12

Movilicemos otra ciudad y otra vida

Los muchachos están, otra vez, en las calles de muchas de nuestras ciudades como lo estuve yo en mayo del 68.

Entonces desafiábamos al sistema y clamábamos que bajo los adoquines ya estaba otra vida.

Éramos extremadamente románticos: hacíamos la revolución.

Hoy los muchachos están hartos de la esclerosis de la política.

Irritados por el diálogo institucional con sombras y trampas.

Sienten desconfianza y recelo frente a como se hacen las cosas para la vida y el mundo que quieren unos pocos, repitiendo más de lo mismo. Quieren otro país, otras ciudades, otros estilos, otros sistemas abiertos. Están cansados, estresados y hartos de politiquerías, semi-verdades e impotencias. Anhelan cambio, transformación. Los muchachos y una multitud infinita de adultos, mayores... En París y en Barcelona, en Medellín y Ber-

lín, en Buenos Aires y en México: en la red de ciudades que ya es el mundo. En toda la red de las ciudades que conforman nuestro mundo.

La respuesta es rediseño: salto, terremoto, innovación, creatividad.

Jamás sólo técnico, narcisista, absolutista o paternalista.

Innovación y rediseño para la vida y la ciudad otra, pues, con los jóvenes y las mujeres, los empresarios y los científicos, los artistas, los ciudadanos anónimos con biografías plurales: con todos y todas.

¿Más difícil?

Más apasionante.

Más ciudadano.

No hay otro camino.

Y debemos andarlo a buen paso: casi corriendo.

A los ciudadanos que desconfían cada día más de las políticas o de los partidos, si les preguntas si se puede cambiar el mundo, la ciudad y la vida, dos terceras partes de los encuestados responden con un rotundo *sí*.

Si les preguntamos cómo, la respuesta es deslumbrante por sabia: «¡movilizados!».

Rediseño es movilización.

Básicamente.

Ya estamos en la pista.

A los que corráis no os deseo suerte: ¡estáis de suerte!

Otra ciudad y otra vida es posible, claman los muchachos del mundo en las ciudades. *Y la queremos ya*, subrayan.

Vosotros la estáis repensando y construyendo.

Estáis en la senda de Ezra Pound: «Haced algo nuevo». Y en la de George Steiner cuando asegura que «antes que *homo sapiens*, somos *homo quaerens*, un animal que no deja de preguntarse, de crear».

Os estáis preguntando por la ciudad mejor, otra.

Y por la vida mejor, otra.

Esto es política reinventada.

Esto es gestión de marca.

Esto es ciudad primera con los ciudadanos.

Esto es humanidad en avance: civilización.

Esto es movilización.

Marina Subirats, socióloga y concejal del Ayuntamiento de Barcelona, cuando se despidió del equipo de gobierno para regresar a su cátedra sólo les dijo: «Por favor, hacedlo muy bien porque esta ciudad lo necesita y lo espera».

Éstas son casi mis últimas palabras.

Pero quiero agregar otra.

Juhai Pallasma, arquitecto, afirma que «la medida de la calidad de una ciudad la da el que uno se pueda imaginar enamorándose en ella». Genial.

Deseo enamorarme de nuevo en vuestra ciudad.

Y cenaré con todos los que queréis rediseñarla.

Porque sois capaces de impulsar vida.

Toni Puig

Barcelona / Buenos Aires 2008

tpuigp@hotmail.com

www.tonipuig.com

CAPÍTULO 13

Bibliografía básica

- ATKIN, Douglas, *El culto a las marcas. Cuando los clientes se convierten en creyentes*, Teià, RobinBook, 2005.
- CHEVALIER, Michel, *Pro Logo: por qué las marcas son buenas para usted*, Barcelona, Belacqua, 2005.
- KOTLER, Philip, *Los 80 conceptos esenciales de marketing, de la A a la Z*, Madrid, Pearson Alhambra, 2007.
- KOTLER, Philip y Fernando TRÍAS DE BES, *Marketing lateral, nuevas técnicas para encontrar las ideas más rompedoras*, Madrid, Pearson Alhambra, 2004.
- KÜNG, Hans, *Ética mundial en América Latina*, Madrid, Trotta, 2008.
- LAKOFF, George, *No pienses en un elefante: lenguaje y debate político*, Madrid, Editorial Complutense, 2007.
- LIPOVETSKY, Gilles, *La sociedad de la decepción: entrevista con Bertrand Richard*, Barcelona, Anagrama, 2008.
- OLIVES, José, *La ciudad cautiva: ensayos de teoría sociopolítica fundamental*, Madrid, Siruela, 2006.
- PASCUAL, María Teresa, *En qué mundo vivimos: conversaciones con Manuel Castells*, Madrid, Alianza Editorial, 2006.
- PETERS, Thomas J., *El meollo del branding! La clave del marketing mix*, Madrid, Nowtilus, 2002.

- PETERS, Thomas J. (2005), *Re-imagina! La excelencia empresarial en una era perturbadora*, Madrid, Pearson Alhambra, 2005.
- PUIG, Toni, *La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos*, Barcelona, Paidós, 2004.
- PUIG, Toni, *Marketing de servicios para las administraciones públicas con los ciudadanos*, Sevilla, Junta de Andalucía, 2004.
- PUIG, Toni, *Se acabo la diversión: ideas y gestión para la cultura que crea y sostiene ciudadanía*, Barcelona, Paidós, 2005.
- PUIG, Toni, *La responsabilidad social en la cultura después del karaoke de las políticas culturales y su asesinato en el Fórum 2004* [descarga de www.tonipuig.com].
- RIDDERSTRALE, Jonas y Kjell NORDSRÖM, *Funky Business*, Madrid, Pearson Alhambra, 2000.
- RIDDERSTRALE, Jonas y Kjell NORDSRÖM, *Karaoke Capitalism: management para la humanidad*, Madrid, Pearson Alhambra, 2004.
- ROBERTS, Kevin, *Lovemarks, el futuro más allá de las marcas*, Barcelona, Empresa Activa, 2005.
- ROBINETTE, Scott y Claire Braud, *Marketing emocional: el método de Hallmark para ganar clientes para toda la vida*, Barcelona, Gestión 2000, 2001.
- SEISDEDOS, Gildo, *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI: del city marketing al urban management*, Madrid, Pearson Prentice Hall, 2007.
- TOURAINÉ, Alain, *Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy*, Barcelona, Paidós, 2005.
- VVAA, *Archivo Europeo del Espacio Público* (250 proyectos de 150 ciudades), <http://urban.cccb.org>.

Nota: desde mi web podéis bajaros algunos textos gratis sobre estas cuestiones y otras relacionadas con lo público, y podemos intercambiar desde el blog.