



Màrqueting cívic

IDEES I GESTIÓ PER ALS CENTRES CÍVICS
ALS BARRIS I EN XARXA DE CIUTAT

INCLUYE
VERSION EN
CASTELLANO

XARXA DE centres CÍVICS

XARXA DE centres CÍVICS

Toni Puig

Màrqueting cívic

IDEES I GESTIÓ PER ALS CENTRES CÍVICS
ALS BARRIS I EN XARXA DE CIUTAT



Ajuntament de Barcelona

5. Una petita/llarga història 7. Què és i què proposa 11. Un mètode intel·ligent: les idees precedeixen la gestió 13. Idees: visió de polis/ciutat constantment compartida 19. Idees de ciutadans agosarats 25. Idea clau per als centres cívics 27. La gestió: fer les coses a través d'un equip d'equips 34. Escoltem les necessitats, els reptes i les valoracions: públics ciutadans 41. Posicionem-nos: visió, missió, valors, atributs, línies estratègiques derivades i relat 51. Mobilitzem i sumem 56. Catàleg de projectes i serveis 62. Pla de comunicació implicativa 71. El moment de la veritat 74. Valoracions i perspectives 79. Millores: acupuntura 81. Accions de xarxa 84. Qüestions d'estil 88. Ara comença el més interessant



Una petita/llarga història

Sóc dels que vaig viure el naixement dels centres cívics a Barcelona i tinc la sort de treballar-hi en els meus últims anys municipals.

Aquest text el vaig començar, doncs, a pensar a l'inici dels anys vuitanta, quan els alts directius municipals em demanaven l'opinió sobre com havien de ser els centres cívics. Em tenien per expert en animació sociocultural, injustament menystinguda en aquestes últimes dècades.

I el vaig començar a traçar quan el 1991 pilotava el primer equip que es proposava traçar el Model Barcelona de Centres Cívics. Va ser un fracàs. I en varen seguir sis més. Mentrestant, els centres continuaven funcionant.

L'he escrit en els meus dos darrers anys de treball municipal, quan, amb l'Andreu Agustín i l'Epi Llamazares, hem fet equip per impulsar i coordinar la primera xarxa de cinquanta-un centres cívics de la ciutat i també la primera xarxa de vint-i-tres casals de barri, que poden aplicar el mateix màrqueting cívic perquè són, radicalment, ciutadans.

Més en concret, la trama del màrqueting cívic que aquí trobareu sorgeix d'una sessió de treball amb els directors i directores dels centres i dels materials per elaborar –espero que ara sí– el Model Barcelona de Centres Cívics. Intento que el text mantingui la seva atmosfera propositiva, suggerent i oberta de traç gruixut. Directa. Apassionant.

I, finalment, pren cos a Segur de Calafell, davant del Mediterrani, el dia després que vaig demanar la meva jubilació, després de trenta anys impagables de feina a l'Ajuntament de Barcelona.

He optat, en el redactat, pels conceptes clau, pel suggeriment, per obrir horitzons. Per les estratègies més que pels detalls. Per l'arquitectura. És un text per comentar, per adaptar. Per impulsar idees i gestió des de la diferència de cada centre cívic.

Llegiu-lo, subratlleu-lo i apropieu-vos-el.

Què és i què proposa

El màrqueting cívic proposa compartir experiències de valor ciutadà importants amb tothom, especialment, però, amb els mancats de ciutadania activa, exclosos i vulnerables, emprenedors i creatius, nouvinguts o ciutadans desencantats, per exemple.

El màrqueting cívic és radicalment socràtic: comporta estar a la plaça de tot el barri, dialogant, conversant, intercanviant. Creu fermament en la paraula i el compromís de valor: en l'autoresponsabilitat veïnal que sorgeix, també, de la mutua confiança entre centre cívic i ciutadania plural.

El màrqueting cívic no és grandiloqüent ni car: aposta per fer un conjunt de petites/grans coses imprescindibles per a millorar la vida dels barris i la ciutat, a vegades difícils perquè suposen canvis de mentalitat, de maneres de fer i estar enquilosades. Avorreix la monotonia. I batalla pel futur.

El màrqueting cívic torna a posar sobre la taula qüestions massa oblidades: idees, valors, relacions,

creativitat, portes obertes, equips, diàleg, cooperació, democràcia, horitzó, generositat pública...

El màrqueting cívic escolta els ciutadans, està amb els ciutadans i treballa interactivament amb els ciutadans. Sap que tot el que no és interactiu no és públic.

El màrqueting cívic opta per l'impacte del que és evident a cada barri i al conjunt de la ciutat: volem viure junts i volem avançar també junts. En els anys de la llarga gran crisi, més.

- 8 El màrqueting cívic no sacralitza l'economia ni la gestió com han fet les administracions públiques en les últimes dècades: són només un mitjà.

El màrqueting cívic no té res a veure amb el consum: facilita l'atmosfera i la climatologia per a una altra vida, una altra ciutat i un altre món.

Els centres cívics estan, majoritàriament, en sintonia amb el màrqueting cívic: ara cal, amb més audàcia, convertir-lo en manera de pensar, de fer, d'estar i de compartir.

EL MÀRQUETING AVUI ÉS EL MÈTODE
DE TREBALL PER FER FUNCIONAR
LES ORGANITZACIONS QUE POSEN
EN PRIMERA FILA LA RELACIÓ AMB
ELS CIUTADANS: ELS CIUTADANS
ARA ESTAN A LA TAULA
ON ES PRENEN LES DECISIONS.

Joaquim, consultor



2 / GESTIÓ

2.8 VALORACIÓ / PERSPECTIVES

2.10. AC

2.9.

MILLIONS DE

XARXA

1 / IDEES

2.6. PLACIFICACIÓ
COMUNICACIÓ
IMPLICACIÓ
CIVIL

1.1 DEMOCRÀCIA
D'ENTUSIASME PER A
LA CONVERGÈNCIA I LA
CREATIVITAT CIUTADANA
DES DELS BARRIS

2.7. MOMENT
VERITAT

1.2 IDEES CLAU
PER ALS CENTRES CÍVICS

2.5. EL CATÀLEG
DE PROJECTES
I ENVEIS

2.4. MOBILITZEM
I SUMEM

2.3. EL VALOR
DE MARCA
AMB RELAT
DE TRANSFORMACIÓ

2.2. NECESITATS,
REPTES I VALORACIONS:
PÚBLICS



2.1. EQUIP D'EQUIPS

Un mètode intel·ligent: les idees precedeixen la gestió

Des de mitjans dels vuitanta hem situat l'economia en el centre de la presa de decisions i la gestió com a manera única de fer les coses. Hem de continuar així?

Pel màrqueting cívic les idees van primer i la gestió ve després. Observeu l'esquema, el procés del mètode: l'ordre dels factors altera totalment el centre cívic com a concepte i proposta...

Durant els primers anys de treball municipal -m'agrada compartir experiències- assisteixo al primer curs de Funció Gerencial per a Administracions Públiques a Esade. Recordo que una tarda Carles Losada, que després va ser-ne director general, explica que gestionar és fer les coses a través dels altres. Estic mig endormiscat. Som a les primeries d'estiu i fa calor a l'aula. Em desperto de cop i li dic: «Llavors, jo què faig?» I em respon, segur: «Que es facin!» Em vaig convertir en gestor. I en pocs anys era -i sóc- professor de màrqueting públic a Esade.

Fer les coses amb els ciutadans és una de les meves dèries des de llavors.

A mitjans dels noranta passejo pel carrer Florida de Buenos Aires. Ara és hivern. Em paro davant la llibreria El Ateneo perquè em crida l'atenció l'últim llibre de De Bono: *Más allá de la competencia*. El fullejo. Encara recordo, nítida, la primera frase que llegeixo a l'atzar: «Las ideas preceden a la gestión». M'empasso ràpidament el llibre mentre em prenc un parell de cafès. I m'interroga: te raó!

12

Quins barris volem? Quina ciutat? Quins centres cívics? Quina democràcia? Quin veïnatge? Quina cultura? Quins equips? Per a qui i per a què?... Tot són idees. Que després cal gestionar. Excel·lentment. Centrem-nos aquí.

Les idees estan renyides amb la rutina, les jerarquies, els malentesos. I sempre sorgeixen millor des d'equips que funcionen amb xarxa creativa: són el cervell emocional i intel·ligent del centre cívic.

Idees: visió de polis/ciutat constantment compartida

L'equip de govern municipal, amb la creació de la Xarxa de Centres Cívics, demana una visió ciutadana àmplia per emmarcar-los. Observo què han fet i què fan ara amb molta atenció. I plantejo algunes idees que, a través dels suggeriments del regidor Carles Martí, impulsor de la Xarxa, prenen forma d'un decàleg de propostes. Agraden. Les comparteixo.

- 1.** Els centres cívics, des de cada barri, treballen per crear i sostenir la vida i la ciutat que volem i necessitem: innovadora, transformadora, compartida, diferent, ben situada en la xarxa de ciutats per la seva qualitat de vida, oberta i sense exclusions.
- 2.** La ciutat és una xarxa de relacions molt diferents i interdependents que troba en els centres cívics l'espai òptim per aprofundir en allò que és indispensable, ara més que mai, per la ciutat de tots: la democràcia implicativa!

3. La mateixa denominació de Centres Cívics ho assenyalen: espais referencials, centrals per als ciutadans «cívics», als barris de la ciutat: són les *domus/cases* que, en xarxa, constitueixen la *polis/ciutat*. Aquestes *domus* són i seran cada dia més imprescindibles, estratègiques. I estan en xarxa amb altres *domus* del barri: ateneus, grups, associacions, també determinants per a la ciutat vertebrada des de baix, horitzontalment, de les diferències, amb la implicació de tothom.



4. El nucli dels centres cívics és doble: la gent/*demos* plural i el valor/relat de ciutat que l'equip de govern/*kratos* proposa per a Barcelona: des dels centres cívics el valor/relat de ciutat es comparteix críticament, responsable i àmplia amb els ciutadans des del diàleg, els pactes i la cooperació. Impulsen ciutadania amb una visió compartida: ciutat amb democràcia coresponsable.

5. Com ho aconsegueixen? Potencien allò que la democràcia implicativa avui posa en primer lloc: conversa incessant per la mútua confiança. Des d'aquesta conversa entre l'equip de govern municipal/equip del centre i els ciutadans dels barris, els centres cívics afermen i fan créixer allò que és clau per a la ciutat: volem estar junts/convivència des de les diferències i volem també crear junts/creativitat des dels canvis de comportaments i transformacions que calguin.

6. Els centres cívics esdevenen, així, espais perquè els ciutadans se sentin i experimentin com a emprenedors, actius, mai passius, i dialogants: ciutadà és qui coopera sempre en les coses de tothom, amb ganes i audàcia, sense pors, des del propi barri.

7. Per aconseguir-ho, els centres cívics impulsen –des de la conversa incessant i les accions que la concreten– marcs mentals ciutadans de sentit ètic, indispensables per a la vida a Barcelona i al món d' avui i demà. I ho fan amb coratge, apassionadament. Sempre mobilitzen.

8. Els centres cívics faciliten que els ciutadans busquin solucions consensuades a allò que els preocupa al barri i personalment. A través, bàsicament, de propostes des de la cultura, d'activitats per a l'oci proactiu i de projectes relacionals que sorgeixen de l'equip del centre, dels ciutadans mateix, d'associacions o grups i d'altres institucions.

9. Estan contra l'espiral de la passivitat, de la indifèrència ciutadana i de tota exclusió, plagues que provoquen una ciutat desencantada: la de la democràcia feble.

10. Els centres cívics són barri en acció compartida i ciutat interrelacionada en avenç.

Us recomano que compartiu aquesta visió democràtica amb tot l'equip del centre cívic, l'actualitzeu i estigui a la base de tot, perquè és l'ànima energètica de tothom.

ESTIC CONVENÇUDA QUE ARA ÉS
L'HORA DELS CENTRES CÍVICS PERQUÈ
VOLEM LA BARCELONA EN MINÚSCULA,
LA DELS BARRIS AMB QUALITAT
DE VIDA, VEÏNATGE ACTIU,
TOT A PROP, TOT SUGGERENT,
TOT AMB FUTUR.

Laia, música



SOM AQUÍ PER COMPRENDRE
LA VIDA: NOMÉS PRENDREM
DECISIONS DES D'AQUESTA
COMPRENSIÓ.

Zygmunt Bauman, sociòleg



Idees de ciutadans agosarats

A les idees per una democràcia compartida, dialogant, de dalt a baix, horitzontal, forta i amable –fonament de la ciutat–, cal afegir-n’hi moltes més:

els centres cívics agafen tot el seu sentit en la dimensió de la ciutat del coneixement: aporten talent per a la vida quotidiana al barri. I ara, amb èmfasi, aborden els temes de la llarga gran crisi.

Per això estan oberts a les tendències per un món, una vida, una ciutat i uns barris millors, diferents: sostenibles, educadors, convivencials, justos, lliures, còmodes, solidaris, responsables, amb reptes compartits...

Les idees demanen obertura per ser capaços de trobar-les i usar-les com a eix per a allò que ens inquieta.

Les idees les tenen els ciutadans anònims, els equips o els líders d’opinió: mai no són abstractes, etèries, ni les produeix l’organització mateix com a institució.

Comparteixo algunes idees de ciutadans que em fan pensar.

CENTREM-NOS A DEFENSAR I
PRACTICAR ELS DRETS HUMANS
UNIVERSALS, AMENAÇATS
PER PARTICULARISMES
FONAMENTALISTES.

Alain Touraine, sociòleg



SEMPRE HI HA FUTUR. MÉS EN TEMPS DE
CRISI. ARA HO HEM DE REPENSAR TOT. EL
CANVI ENS PORTA A BUSCAR SOLUCIONS,
IDEES, PER FER COSES NOVES. LA CRISI
FACILITA ADRENALINA PER PENSAR DE
FORMA NO CONVENCIONAL. QUÈ NECESSITA
ARA LA GENT ÉS LA PREGUNTA.

Jean Paul Gautier, dissenyador



NOMÉS UN CENTRE CÍVIC REALMENT COMPROMÈS AMB EL BARRI TÉ FUTUR: CENTRAR-SE EN EL PROPOSAR COSES I FER ACTIVITATS JA NO ÉS SUFICIENT. PERQUÈ ARA TOCA AFRONTAR FORTS REPTES. VOLEM CENTRES CÍVICS AMICS DIALOGANTS, AMB IDEES PER A LA VIDA, NO BOTIGUES DE MARQUES BLANQUES BEN GESTIONADES.

Marta, mestra



COM VOLEM VIURE JUNTS ÉS LA PREGUNTA ANTERIOR A QUALSEVOL QÜESTIÓ ECONÒMICA I LA PREGUNTA QUE ENS FACILITA L'ALTERNATIVA SOCIALDEMÒCRATA REINVENTADA QUE NECESSITEM.

Tony Judt, pensador



UNA CIUTAT INTEL·LIGENT ÉS AQUELLA QUE POSA LA INTEL·LIGÈNCIA AL SERVEI DEL CIUTADÀ I PER EQUILIBRAR ELS BARRIS.

Iñaki Arkuna, alcalde



NECESSITEM IDEES QUE TRANSFORMIN LES CIUTATS, LES PERSONES I EL MÓN EN MÉS SOSTENIBLES, QUE CREÏN DINÀMIQUES DIFERENTS. NECESSITEM UN CANVI RADICAL DE PERSPECTIVES, D'ESTILS DE VIDA.

Josep Gil, filòsof



M'AGRADA EL CENTRE CÍVIC QUE PROPOSA I FUNCIONA DES D'UNA XARXA DE PROJECTES AMB ELS CIUTADANS DEL BARRI, CREATIUS, EMPRENEDORS: EL CENTRE CÍVIC COM A CASA ACTIVA PER A TOT HOM.

Jaume, arquitecte



ELS CENTRES CÍVICS HAN DE FACILITAR CONEIXEMENTS I HABILITATS PER AJUDAR-NOS A AFRONTAR, I TANT DE BO RESOLDRE, PROBLEMES LOCALS I GLOBALS.

Isabel, associada



LA RECUPERACIÓ DE LA CULTURA ÉS LA PRIMERA COSA QUE CAL FER SI VOLEM RECUPERAR LA POLÍTICA, LA DEMOCRÀCIA. SI NO HO FEM, LES CIUTATS ES DEGRADEN PEL RACISME I LA XENOFÒBIA. ATUREM L'EVANGELI DEL MERCANTILISME.

Stefano Rodatà, advocat



LA MEVA PARAULA PREFERIDA ÉS CIUTAT: SURTS AL CARRER I ÉS DE TOT HOM!

Caetano Veloso, músic



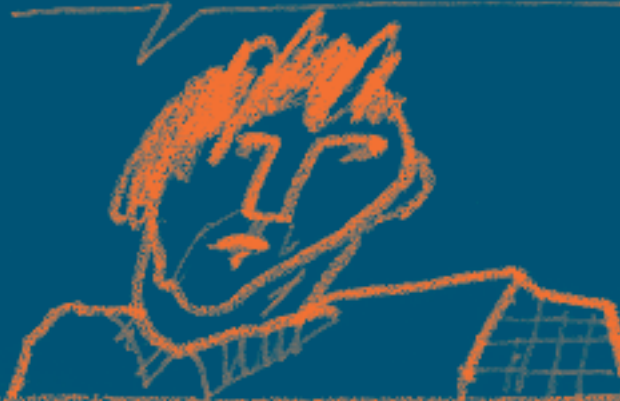
LA DEMOCRÀCIA CAL JUTJAR-LA, TAMBÉ,
PERQUÈ ESCOLTA LA VEU PLURAL
DELS CIUTADANS.

Amartya Sen, Nobel d'Economia



ELS CENTRES CÍVICS SERAN, CONTUNDENT-
MENT, ÀGORA: LLOC DE TROBADA,
TAMBÉ DE LES TENSIONS,
PEL DIÀLEG I LA COOPERACIÓ.

Martí, professor



ELS CENTRES CÍVICS HAN DE SERVIR-NOS PER
ALLIBERAR-NOS DEL QUE NO VA, TRANSFOR-
MAR-HO I DISSENYAR FUTUR COMPARTIT.

Marcel, poeta



SÓN ESPAIS ALS BARRIS PER ABORDAR AMB
CONTINUITAT EL CANVI CLIMÀTIC, PROPOSAR
VALORS EMPÀTICS, LLUITAR CONTRA LA INJUS-
TÍCIA DE LES DESIGUALTATS CREIXENTS
I FER MÉS POSSIBLE LA DEMOCRÀCIA VIVA
QUE LA MAJORIA DELS PARTITS IMPEDEIXEN.

Joaquim, estudiant



Idea clau per als centres cívics

Els centres cívics són espais públics als barris que, des dels equips del centre mateix, mantenen una llarga conversa amb els ciutadans. No són, només, equipaments de serveis. Son, primer, espais relacionals, per al diàleg, per a la conversa ininterrompuda. Són àgora! El poeta Neruda diria que són la casa de la paraula.

La llarga conversa es desenvolupa

1. des d'un valor cívic/ètic de sentit comú convivencial, indispensable per al barri/la ciutat.
2. i des d'un relat sobre com el barri conviu creativament ara i en el futur.
3. Aquest valor/relat prioritza línies de treball estratègic pel barri en els propers quatre anys.
4. que es concreten en projectes, serveis o accions que conformen la programació/catàleg de serveis del centre cívic.

5. gestionats des de la interacció ciutadana i el treball conjunt amb les associacions i grups, especialment del barri.
6. Tot sostingut, mobilitzat, implicat des d'una comunicació continuada emocional i oberta a tothom.
7. i avaluat per un conjunt d'indicadors trimestrals i anuals molt ciutadans.
8. Els centres cívics funcionen en xarxa per intercanviar el que fan i tenir presència a Barcelona.
- 26 9. I depenen, per a la seva gestió, dels districtes municipals.



La gestió: fer les coses a través d'un equip d'equips

L'important en una organització no són les infra-estructures, l'economia, els reglaments, les accions. És la seva gent: el seu equip d'equips. Que als centres cívics són, recordeu, qui manté la llarga conversa amb els ciutadans i les seves associacions i grups. Després vénen els projectes i els serveis: l'ordre dels factors...

Equip gestor del centre

El formen el director o directora, que representa l'Ajuntament, i els altres professionals que convinguin per a les tasques administratives, de producció, de relació, de comunicació o d'informació. La direcció i la gestió dels centres pot ser de gestió directa, amb personal municipal. També es pot contractar externament a una empresa o una entitat cívica, que s'han de comprendre i considerar com a associades. I encara pot ser compartida entre l'Ajuntament i una entitat ciutadana.

El director o directora ha de formar un equip cohesionat i motivat que pensi i gestioni: no que només compleixi, executi. Un equip per compartir el projecte de cada centre i dur-lo a terme amb responsabilitat, implicació d'altres equips i els ciutadans, amb entusiasme i paciència, amb responsabilitat i transparència, amb creativitat i innovació, sempre escoltant, mai burocràtic, sempre amb mentalitat i acció d'equip d'equips, mai autista, sempre en simbiosi amb el barri i la ciutat. El director o directora ha de ser obert i relacional. Intel·ligent.

28 Tingueu molt present que són les persones d'aquest equip plural les que conversen, que innoven, que impulsen una vida millor, compartida. Cada dia. Des de cada petita conversa. Amb cada ciutadà. Des de cada servei o acció.

El director o directora ha de desprendre lideratge relacional, distributiu, cívic. No es pot quedar mai tancat al despatx, sempre assegut. Ha d'acompanyar. Mai manar.

I ha de mantenir en tensió creativa i cooperant, a més de l'equip gestor, tots els altres equips del centre cívic. Ha de dedicar-los temps i energia.



Equip de col·laboradors

Cada centre optarà, segons la seva programació, per un conjunt d'equips puntuals o permanents coordinats amb l'equip gestor. Insisteixo: tots són equips flexibles, molt dialogants amb la ciutadania i treballen horitzontalment. En formen part el conjunt de tècnics i professionals que desenvolupen els cursos, tallers, seminaris, coordinen projectes i altres activitats. Son professionals remunerats. Però també hi ha d'haver personal voluntari per un projecte, un servei o una acció concrets. Si els centres cívics no estan oberts a la cooperació voluntària dels ciutadans, la seva democràcia interna és feble: són poc cívics. No fan les coses a través de molts altres.

Consell del centre cívic

El conformen associacions i grups actius i valorats en el barri, ciutadans del barri implicats en el centre, associacions i grups significatius, líders temàtics i està obert a assessors i col·laboradors que s'escullin. En formen part la direcció del centre i qui el districte decideixi. La seva tasca se centra a codecidir quina

és la millor conversa possible, com desenvolupar-la, com concretar-la en línies estratègiques, com comunicar i avaluar tot el que es fa.

Equip dels directors dels centres amb el districte

Cada districte decideix com s'organitza i funciona per assegurar la qualitat i la complementarietat dels centres al seu territori.

Equip de xarxa dels centres cívics

És l'equip de tots els directors i directores. Estar en xarxa avui no és opcional en el que és públic: cal tenir sempre un equilibri raonable entre allò que és del barri i el que és la ciutat.

Pensar i actuar en xarxa d'equip d'equips, internament i externament, és qüestió indispensable per al màrqueting cívic. On hi ha dictat i submissió el màrqueting cívic no és possible. On hi ha burocràcia, tampoc.

MAI VA VENIR A VEURE'M
UNA OPORTUNITAT
QUAN ESTAVA ASSEUT
AL DESPATX.

Flonklin Pitcher, empenedor



EL CENTRE CÍVIC DEL MEU BARRI
EM VA ESTIMULAR LA CREATIVITAT.
ARA ESTIC TREBALLANT EN UNA
AGÈNCIA DE COMUNICACIÓ.
M'AGRADARIA TORNÀ'LS-HI
COM A VOLUNTÀRIA EL MOLT QUE
M'HAN REGALAT. BUSCARÉ TEMPS.

Olga, agència de comunicació



Escoltem les necessitats, els reptes i les valoracions: públics ciutadans

La llarga conversa dels centres cívics amb els ciutadans del barri comença per escoltar-los atentament.

Conversar comporta tenir present constantment l'altre. Sempre. Incessantment. Amablement. Cal parar l'orella a la polifonia de necessitats, reptes i valoracions dels ciutadans. Molt diferents. Només des d'aquí els centres cívics conversen i presten serveis i projectes. La democràcia comença per l'orella, diu la companya del president de l'Uruguai, sàvia.

34

Mapa de necessitats i reptes

La primera tasca de l'equip gestor és conèixer i comprendre les necessitats i els reptes socioculturals del barri d'una manera directa i profunda. Aquestes necessitats i reptes els agruparem en quatre grans àmbits. No s'han de confondre necessitats –allò que urgeix als ciutadans– amb reptes o allò que convé que passi.

NECESSITATS
INERTES

1

1.1
PRE
LIM
DIB
LE

1.2
POR
TANT
S

1.3
ALLO
CA
TI
VES

1.4
ESTR
TEGI
QUES

2.1 ASSO
CIATS

2.2 PRÒXIMS

2.3 LU
NY
ANS

VALU
RACI
ONS

2

TREBALLER
DES D'AQUÍ

1. Imprescindibles: aquelles que s'han d'abordar amb claredat.
2. Importants: aquelles que caldria abordar però depèn de les possibilitats de cada centre.
3. Associatives: cal conèixer a fons el sector associatiu formal i informal del barri.
4. Estratègiques: són aquelles que s'hauran d'impulsar des del centre cívic per avançar en el model de ciutat i barri que proposa l'equip de govern o calen per al futur del barri.

36

Valoracions ciutadanes

L'última valoració dels centres cívics és bona, però pot ser-ho encara més. La gent valora les activitats dels centres amb un notable. I la mateixa nota donen a la gestió. El 48% dels ciutadans han participat en alguna de les accions que el centre proposa. No està gens malament.

Per saber i ordenar les valoracions dels ciutadans amb precisió, sense pors, acuradament, i poder prendre decisions, va bé agrupar-les en tres grans grups de ciutadans.

1. Associats. Ciutadans que tenen el centre per referència, que opten mensualment pel que proposa, que hi tenen una relació gairebé familiar. Quants són? Com són? Per què? Què esperen?

2. Propers. Ciutadans que els agrada el centre, però... Quins són aquests peròs? Què signifiquen? Com es poden transformar en associats?

3. Llunyans. Ciutadans que no els agrada gens el que proposa i fa el centre. Quants són? Per què no els agrada? Cal saber-ho. Podem fer que alguns passin a propers? Sempre n'hi haurà, de llunyans: la democràcia també comporta dissentir. Cal, però, que siguin pocs.

Públic diana i públics segmentats

Cada centre en funció de les necessitats i valoracions haurà de prendre decisions per concretar a quins públics ciutadans s'adreça.

1. Públic diana: són tots els ciutadans del barri.

2. Públics segmentats: la conversa o els projectes, freqüentment, es particularitzen per a grans fragments

de ciutadans amb reptes i necessitats molt iguals. A tall d'exemple, podem segmentar: ciutadans amb dificultats per accedir a la cultura, l'oci proactiu o les relacions interpersonals; ciutadans en situació d'exclusió o vulnerabilitat; ciutadans que estan interessats en temàtiques d'ecologia, de justícia social, de solidaritat d'educació; associacions i grups; ciutadans emergents amb vocació per la creativitat i la ciència; grups de joves altermundistes a favor d'una altra vida, una altra ciutat i un altre món; gent gran que vol viure de ple la ciutadania, o bé dones que pensen que encara falta molt per a la igualtat o bé immigrants actius...

38

Hem d'assegurar que el públic objectiu de tots els ciutadans del barri coneix i comprèn el que proposa i fa el centre cívic a través d'alguns projectes de conversa d'ambició global. La informació/comunicació bàsica ha d'arribar a tothom. Però sempre «tothom», per a projectes concrets, és «ningú»: cal segmentar/prioritzar molt des del coneixement d'una necessitat o d'un repte de ciutadans concrets per implicar i compartir, gairebé familiarment.

ÉS IMPORTANT QUE CONFIEM EN EL CENTRE CÍVIC. HO FEM QUAN ENS ACOMPANYA, ESTÀ PRESENT EN LA VIDA CANVIANT DEL BARRI AMB PROPOSTES QUE OBREN FUTUR...

Magdalena, emprenedora



TENIM LA SENSACIÓ QUE LA VIDA, LA MATEIXA CIUTAT I EL MÓN TRONTOLLEN, SÓN ARA MÉS FRÀGILS, INSEGURS, INCERTS. PER AIXÒ BUSQUEM LLOCS PER RECUPERAR-NOS, PER TROBAR ALTRES ENERGIES.

Alfons, aturat



ALS BARRIS HI HA MOLTES NECESSITATS QUE NO ES VEVEN PERÒ SÓN DETERMINANTS PER A UNA VIDA MILLOR.

Tomàs, periodista



ALS BARRIS HI CONVIVIM ARA MOLTES CULTURES PERÒ HEM DE SER CAPAÇOS D'INTERCANVIAR-LES PER SENTIR-NOS PART D'UNA ÚNICA CIUTAT, D'UN BARRI, DE LA HUMANITAT.

Ismael, immigrant



PER QUÈ NO ENS PREGUNTEN MÉS
COM VOLEM QUE SIGUIN ELS NOSTRES
CENTRES CÍVICS?

US RECOMANO KAPUSCINSKI:
ESTIGUEU AL BARRI, MIREU,
ESCOLTEU, COMPARTIU
I PENSEU ABANS DE FER.

Ramon, periodista

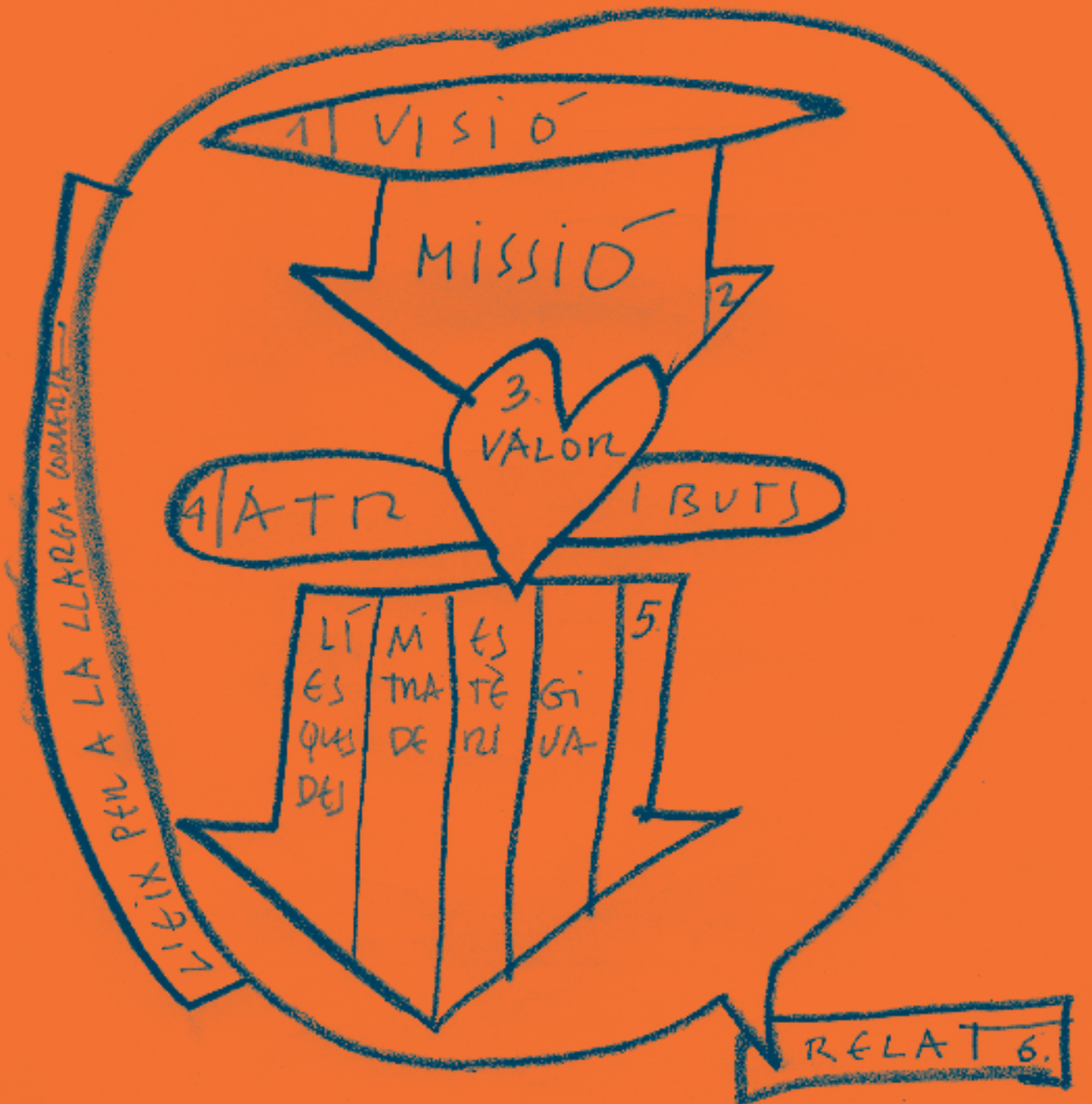


Posicionem-nos: visió, missió, valors, atributs, línies estratègiques derivades i relat

Als centres cívics la llarga conversa no és mai banal, massificada, prescindible. La conversa és pública: per l'horitzó compartit. Clar. Imprescindible. Aquesta conversa té una arquitectura de relat definida que va del gran angular de la visió al primer pla del valor i els atributs. Per convertir-se, després, en línies estratègiques de treball, en accions. El relat –avui capital– ho tanca i ho explica contundentment i constantment tot. I sempre té gust de ciutadans, de barri en connexió amb la ciutat.

Visió: què proposen a la llarga

Els centres cívics són espais de proximitat per a la democràcia implicativa des de cada barri: potencien la inclusió social des de la pluralitat i la cultura per compartir valors comuns. Són una xarxa rellevant, relacional, per a la vida ciutadana de qualitat des dels barris. Hi hauria d'haver un centre cívic per cada



30.000 habitants. El futur demana que els centres cívics siguin la primera xarxa pública a peu de barri.

Missió: què proposen cada quatre anys

Faciliten una cultura compartida i l'increment del capital social des del coneixement de les necessitats, els reptes i les valoracions dels ciutadans.

Això ho fan posant l'accent en les prioritats que l'equip de govern indiqui per a la ciutat, des d'un espai obert a tothom, acollidor, ple d'iniciatives.

Valor: el cor dels centres cívics

Visió i missió se centrifuguen i es concreten en un valor que per als centres cívics és convivència i creativitat. Aquest valor marca la llarga conversa de cada centre cívic amb els ciutadans: serà l'eix des d'on decidir, fer i comunicar l'activitat del centre. És l'ànima de l'equip d'equips. I esdevindrà vida quotidiana del barri.

Atributs de valor o punts d'arrelament

El valor de la centralitat, la convivència i la creativitat arrela des de la conversa i el treball dels serveis



i els projectes quan opten per alguns atributs o subratllats que indiquen un horitzó de resultats.

1. La cultura de compartir el sentit per la vida, tant la personal com la comuna del barri i la ciutat, posant l'accent en la interculturalitat.
2. La pluralitat, perquè els centres no exclouen mai ningú.
3. El diàleg per al consens, els projectes i el fer barri conjuntament.
4. La sostenibilitat com a manera d'entendre la vida, que prové de la consciència ecològica i de l'escassetat dels recursos naturals.
5. La igualtat d'oportunitats, per fer costat als ciutadans que més necessiten de la cultura, dels aprenentatges, del talent i de les relacions de veïnatge.
6. La cooperació, per fer el que calgui, amb la implicació sincera d'associacions, ciutadans i grups.
7. La professionalitat, perquè tot el que els centres proposen i fan té control de qualitat.

8. La motivació, per despertar molts ciutadans que no s'impliquen en les coses públiques amb responsabilitat personal i col·lectiva de la seva passivitat.

9. La innovació, perquè certament un barri i una ciutat avancen quan es proposen reptes però no si ho fan monòtonament, repetint-los sense anàlisi prèvia.

10. La transformació, per adequar-se a un món i a les xarxes de ciutats que cerquen, troben i implementen estils de vida convivencials, igualitaris i lliures.

46 **Línies estratègiques derivades**

Les línies estratègiques derivades concentren i transformen el valor i els seus atributs en àmbits preferencials de treball en el dia a dia dels centres cívics.

1. Els centres cívics faciliten un coneixement actualitzat per situar-se bé en un món, una vida i una ciutat canviants que demanen nous aprenentatges.

2. Els centres cívics impulsen cultura des de la creativitat per a la vida personal i comuna, acompanyen ciutadans i grups emprenedors implicats en projectes lligats

a les arts o les ciències i potencien públics per a la cultura com a prioritat vital.

3. Els centres cívics comparteixen projectes, especialment amb altres centres, amb serveis i equipaments municipals, amb les associacions i amb grups del barri o amb iniciatives ciutadanes i de fora que aportin un traç de vida amb més coratge al barri.

4. Els centres cívics estimulen l'oci proactiu a partir d'espais relacionals, jocs d'equip, descoberta de hobbies de qualitat...

5. Els centres cívics estan actius a les qüestions públiques d'actualitat. El que passa als centres cívics no és mai atemporal: com a espais públics estan en simbiosi amb allò que passa i necessita Barcelona i el món, des d'un enfocament de barri.

6. Els centres cívics ofereixen espais i instal·lacions per a les activitats socioculturals de les associacions i dels grups del barri.

Relat

El relat resumeix la visió, la missió, el valor, els atributs i les línies estratègiques derivades i els dóna a conèixer amb un llenguatge emocional i actualitzat. El relat conforma el marc de conversa i treball de tots els equips. Dóna sentit al catàleg de serveis i al pla de comunicació. I és la base per construir i potenciar una mútua confiança.

Els centres cívics de Barcelona són espais

48 **públics que des de cada barri de la ciutat conversen i treballen amb la ciutadania, les seves associacions i els seus grups plurals per facilitar més convivència i creativitat. Oberts sempre a tothom, acullen projectes de valor públic i faciliten accions i serveis per donar més vida a la vida dels barris des de la cultura com a sentit compartit.**



ÉS MOMENT DE CANVIAR DE VALORS:
SIGUEU MOTORS D'ÈTICA CIVIL!

Maurici, creatiu



HEM DE RENOVAR LA CONVERSA
PÚBLICA AMB UN RELAT COL·LECTIU:
ÉS L'ÀNIMA DE LA CIUTAT.

Jan Patocka, flòsof



Mobilitzem i sumem

Hem escoltat. Sabem què és i què proposa el centre cívic. És hora de sumar: un centre cívic sol, que no associa, que no treballa cooperantment, que no implica, és una illa. No és, doncs, públic: no interacciona.

Sumar, afegir a qui? A molts. Per què?

Per conversar-hi, per fer les coses, els serveis, els projectes, la comunicació, l'abordatge de necessitats i reptes. Conjuntament. A través d'altres. Un centre cívic sempre s'enreda. Sempre acull.

51

Per aconseguir-ho, primer cal mobilitzar.

Cal posar-se en contacte. Iniciar la conversa.

Dialogar. Explicar-se convinentment des del relat.

Pactar des de les diferències o les coincidències.

Mobilitzar és sinònim d'intercanvi per a la proactivitat al barri i a la ciutat. De no quedar-se tancat al centre. D'anar a buscar.

De treball entre iguals. Amb generositat i rigor.

Des de la mútua responsabilitat i la mútua confiança.



- 1. Suma al barri:** ciutadans plurals, associacions actives, grups creatius i crítics, petites empreses que se l'estimen...
- 2. Suma a la ciutat:** associacions i fundacions significatives en diferents àmbits, creatius que aporten, mitjans de comunicació creïbles, centres socials i culturals, assessors i consultors qualificats...
- 3. Suma a l'Ajuntament:** xarxes d'equipaments, projectes estrella dels sectors, instituts o districtes, coses a fer amb altres centres i casals de barri...
- 4. Suma al món:** ciutats, moviments, institucions internacionals, pensadors líders...
- 5. I sumar-se a les propostes dels altres:** sumes si tu abans ets cooperant! S'ha d'estar al costat del que proposen i fan les associacions i els grups del barri per millorar en l'àmbit de la ciutat i del món.
- 6. Sumar és la manera quotidiana de treballar de tot l'equip per cada projecte o acció.** Abans de començar-lo, durant i després, per avaluar-lo.

EMPATIA, INTERCONNEIXIÓ, COMPRESIÓ,
CONSCIÈNCIA DES DEL SENTIT DE L'ALTRE.
ENTRELLAÇATS: FEM VEÏNS D'AVUI,
SUPERTRAMA DE LA CIUTAT.

Vicens Verdú, sociòleg



SIGUEU EN CADA BARRI CASES
ON CONVERGEIXEN LES DIFERÈNCIES
PER ENTENDRE'S I COL·LABORAR
EN COSES CONCRETES.

Quim, farmacèutic



ELS CENTRES CÍVICS HAN DE SER
UN ESPAI PER AL DIÀLEG INTERACTIU
I L'ACCIÓ COMPARTIDA.

Juana, metgessa



LES ASSOCIACIONS COL·LABOREM
POC AMB ELS CENTRES CÍVICS.
I VICEVERSA. NO POT SER!

Pau, associat



Catàleg de projectes i serveis

Es conversa des dels fets. Fets que sorgeixen des de l'escoltar, prioritzats i il·luminats des del valor, amb complicitats diferents per realitzar-los.

El catàleg de serveis concreta per al barri i la ciutat la visió, la missió i el valor del centre: són les línies estratègiques que se'n deriven, ara convertides en projectes i serveis, la majoria muntats o gestionats des de la suma d'altres grups, associacions, creatius i ciutadans. El catàleg es el relat en acció.

Els projectes i serveis s'agrupen sota deu grans àmbits dels que cal explicar el perquè i cal, també, anomenar i explicar cada proposta en un llenguatge suggerent, implicatiu: el catàleg és una proposta d'experiències vives, per la vida al barri i la ciutat.

De valor: de convivència i creativitat.

1. Escola per la vida activa: per aprendre, per debatre idees, per reflexionar i potenciar qualitat de vida a través de cursos i seminaris, de conferències, debats...



- 2. Cultura per a la creativitat**: per obrir horitzons des de les arts o les ciències. Potenciant innovació emergent, fomentant nous creadors i nous públics, optant per la cultura com a manera de viure i convidaure.
- 3. Pissarra de projectes compartits**: impuls d'experiències per un barri, una vida i una ciutat millors, des de petites propostes ambicioses pensades i produïdes amb les associacions, els grups i els ciutadans.
- 4. Celebracions ciutadanes**: per formar part d'una ciutat i d'un barri que sigui casa comuna: les festes la comparteixen amb intensitat.
- 5. Fòrum Barcelona actualitat**: per tenir l'antena ciutadana ben orientada a les prioritats de l'equip de govern i que és especialment significatiu i determinant per a Barcelona.
- 6. Mostres i escenaris de petit format**: perquè els ciutadans descobreixin en el teatre, la música, les exposicions, la dansa o el cinema el sentit actual per la vida, des del diàleg que sempre proposen els espectacles i les mostres de qualitat.

7. Mobilitzacions amb causa: accions amb associacions i grups del barri, la ciutat o el món per impulsar valors públics indispensables per als Drets Humans.

8. Serveis permanents. Són els que faciliten continuadament els centres, com per exemple la cessió d'espais, la informació...

9. Programació d'especialització: per aprofundir un tema que un centre cívic prioritza per disposar d'un espai com un teatre, o per treballar un tema com les arts, les tecnologies audiovisuals o l'ecologia d'una manera preferencial. El districte és qui equilibra les especialitzacions en el seu territori. I la xarxa els equilibra en l'àmbit de la ciutat, donant-los a conèixer amb força. Els centres cívic que opten per especialitzacions en un mateix tema han de treballar transversalment.

10. Col·laboracions: tot allò que el centre cívic fa amb altres, fora del centre: el fora és, també, dins.

11. Oci proactiu: propostes lligades al joc relacional, a les descobertes... com a contraproposta a la creixent passivitat i individualitat del lleure actual.

Cada centre assegura que en la seva programació trimestral inclourà serveis, accions i projectes d'aquests deu apartats, segons les necessitats i els reptes prioritzats del barri, la seva capacitat de gestió...

Una nota sobre la programació d'especialització, perquè crec que és una de les assignatures pendents dels centres cívics: em sembla que fins ara hi ha hagut només assajos i alguns bons intents. L'especialització comporta voler ser referent qualificat, en el tema que s'esculli, a Barcelona per l'estil i la innovació.

Ha de congrega els ciutadans i els grups més emprenedors i creatius sobre el tema. La seva programació ha de marcar nivell a la ciutat. Una mica d'especialització és un fracàs anunciat. Recordeu-ho. I per especialitzar-vos, no us quedeu només amb les arts etèries: afronteu els reptes del nostre món.

No penseu i gestioneu el catàleg com a simples serveis o projectes: fem-ho com a experiències interactives amb els ciutadans. És el futur.

TOT SERVEI ÉS
ÚNIC, MEMORABLE,
EXPLICA UNA
HISTÒRIA, ÉS UNA
PROPOSTA ON VULL
PARTICIPAR PERQUÈ
M'APORTA SENTIT.

Tom Peters, gurú de l'excel·lència

M'AGRADA APRENDRE
DES DEL COMPARTIR
I L'EXPERIMENTAR.
APRENDRE PER REMAR
EN LA VIDA I EL MÓN
TAN CANVIANT.
ALS CENTRES CÍVICS HI
TROBO MOLTS D'AQUESTS
APRENENTATGES.

Quima, informàtica



M'ESFORÇO PER EXPLICAR
QUE ENS HEM DE POSAR EN
EL LLOC DEL CIUTADÀ ANÒNIM,
AL CARRER: NO PODEM DIR-LOS
QUE PER LES COSES BÀSIQUES
NO HI HA RECURSOS.
ARRUÏNA LA CONFIANÇA.

Kofi Annan, expresident de l'ONU



Pla de comunicació implicativa

Del màrqueting cívic sabem que és una llarga conversa: comunicació interrelacional. No confonguem, però, la comunicació amb el pla de comunicació. Tots i tot comunica. Sempre. Especialment, el centre cívic comunica constantment:

- 1.** Des del valor/relat: cada vegada que algú el repeteix, diu, llegeix, experimenta... comuniquem.
- 2.** Des de l'equipament: és comunicació física, a primer cop d'ull. Per això cal cuidar-lo amb sensibilitat acurada.
- 3.** Internet: és el centre cívic obert tres-cents seixanta-cinc dies, vint-i-quatre hores. A internet només s'hi pot estar d'una manera: interactivament. I quotidianament.
- 4.** Catàleg de projectes i serveis: és la comunicació des dels fets, amb les propostes a casa, a la butxaca.
- 5.** I comunicació és, evidentment, el pla de comunicació. Parem-nos-hi.

Hi ha d'haver, en tot l'equip, algú que en tingui cura: que en sàpiga, que es formi, que consulti... Que no sigui ningú ensopit, passiu, conformista, oficialista, per favor. La seva tasca: planificar la comunicació perquè la conversa incessant arribi i es comparteixi amb tot el públic objectiu dels ciutadans del barri i als públics segmentats prioritzats. I quan calgui, a la ciutat.

Què cal comunicar en el pla? Ja ho sabem: el relat i el seu desenvolupament concret, en projectes i serveis del catàleg.

1. Comunicació global: llarga conversa ininterrompuda des del relat del centre cívic, base sobre la qual es dissenyarà la comunicació, amb tots els ciutadans. És la primera. La indispensable. La que tot l'equip d'equips ha d'assumir. I els ciutadans del barri, el públic objectiu diana, interioritzar.

2. Comunicació de projectes i serveis: és la temàtica canviant, que s'adreça molt especialment a públics segmentats. La que dóna a conèixer com el relat es realitza a poc a poc, des del conjunt dels ciutadans.

A través de quins instruments s'han de donar a conèixer aquestes dues comunicacions complementàries? A través de tres canals:

1. El socràtic: és el millor. El més econòmic. Però no el més fàcil. És el més creïble, el que crea més confiança. És el canal del tu a tu, presencial, directe.

Del dia a dia al centre cívic. És el de les reunions preparades àgilment. És el d'explicar-se directament. Demana un lideratge compartit.

2. El de Gutenberg: és la comunicació impresa visualment, sonorament... Per exemple: díptics, postals, espots de ràdio, comentaris a revistes, cartells...

És la que els centres cívics fan actualment amb més constància. No pot ser mai l'única.

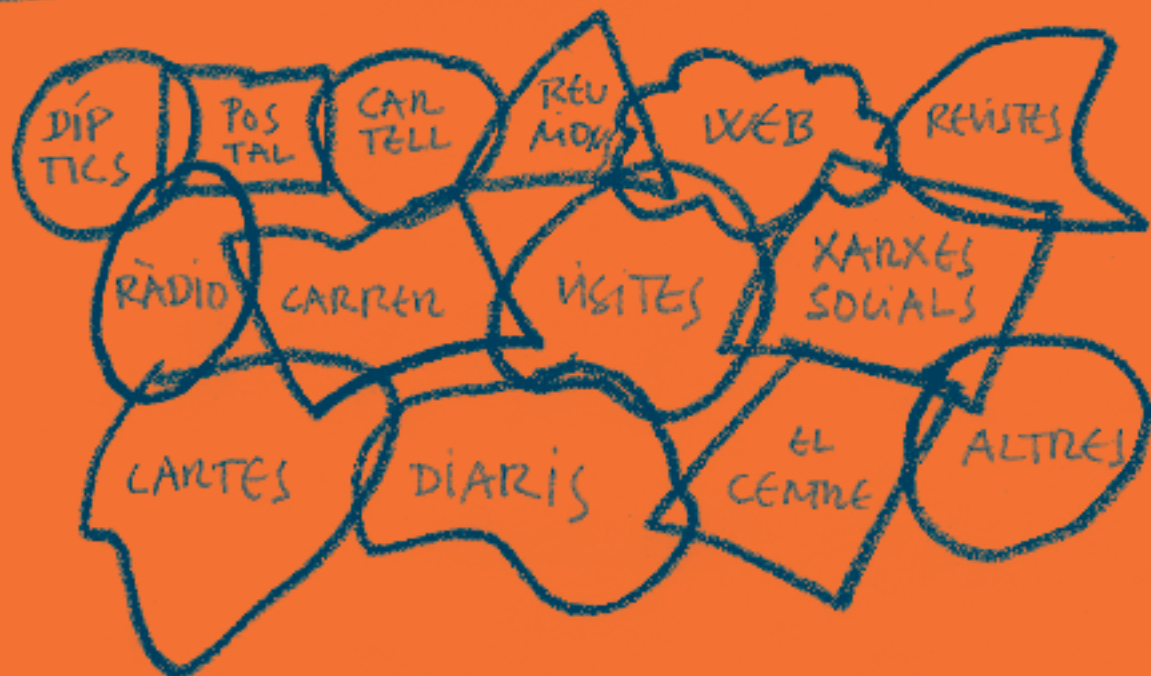
3. El d'Internet: és la comunicació bipolar. Si és interactiva és socràtica. I si és estàtica és Gutenberg. Cal decidir. I prioritzar la socràtica/virtual. Internet no pot ser mai, només, una pissarra. I és comunicació vergonyosa quan anuncia accions que ja s'han fet.



4 ANYS

2 ANYS

613 MESOS



Pel que fa al pla de comunicació, s'ha de dibuixar què es vol comunicar al llarg dels quatre anys, què en els dos primers i, més concretament, què en els propers sis mesos. El temps vola. I s'ha de ser exhaustiu. I molt interactiu: observeu l'esquema.

Els centres cívics acostumen a comunicar la programació trimestralment. És un bon temps: marca el pas de l'any. Això vol dir que en la de sis mesos, la dels tres primers es prioritzarà. Però per tenir una visió a mig termini, intensa i global, cal pensar-la amb la dels altres tres.

66

La comunicació de sis/tres mesos cal que compleixi aquestes constants

- 1. Estil propi:** fàcilment identificable, personalitzat dins la comunicació corporativa municipal, que permeti diferenciacions per temporades o temàtiques, cuidant el disseny en el text i en la gràfica.
- 2. Freqüència:** cada tres mesos, programació de temporada. Cada mes, tant de bo comuniquen algun servei o algun projecte prioritari.
- 3. Interacció:** cal que unes comunicacions complementin

les altres per arribar amb intensitat de comprensió a tot el públic objectiu i als públics segmentats amb propostes engrescadores.

4. Web referencial: la majoria de comunicacions s'hauran de complementar en la web. La web ha de ser el punt de referència de tot el que es fa i es farà al centre cívic. Heu d'acostumar els ciutadans a consultar-la sovint.

5. Memorabilitat: una comunicació que no faci interrompre el que s'està fent, que no es recordi, que no faci agafar l'agenda, que no faci trucar o teclejar la web, no funciona. Busqueu-vos uns bons dissenyadors. Agosarats. Actualíssims.

6. Llenguatge de barri: les organitzacions públiques acostumen a oficialitzar-ho tot. Cal parlar el llenguatge planer i boníssim de la gent. I eviteu en tota comunicació qualsevol sigla: pornografia comunicativa.

7. Impacte experiencial: cal que la proposta, l'estil, el llenguatge, el disseny desprenguin impacte experiencial. Manera: pensar, escriure i dissenyar la comunicació des dels ciutadans del barri.

8. Facilitats: poseu molt clars els dies, les hores, els llocs, els preus, les condicions...

9. Espais expositius propis: cuideu-los. Mantingueu-los al dia. Eviteu que siguin un calaix de sastre.

10. Mailings al dia: és clau per enviar comunicacions per correu postal. Avui les webs informen però no comuniquen. Comunica el que s'envia a casa. Recordeu-ho i sigueu conseqüents.

68 Ja que estem en comunicació us passo alguns llibres que he publicat: us ajudaran a millorar-la. I us facilitaran, també, aprofundir en això del màrqueting cívic.

- *La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos*. Paidós.
- *Se acabó la diversión: Ideas y gestión para la cultura*. Paidós.
- *Marca ciudad*. Paidós.
- *Marketing de servicios para reinventar las administraciones públicas desde la mutua confianza con los ciudadanos*. Junta de Andalucía.

UTILITZEU LES XARXES DE
COMUNICACIÓ HORIZONTALS I ELS
MITJANS MAJORITARIS PER DIFONDRE
EL VOSTRE MISSATGE I LES VOSTRES
IMATGES: AIXÍ CONTRIBUIREU AL
CANVI POLÍTIC I CULTURAL.

Manuel Castells, comunicòleg



VOLEU QUE LA GENT US ESTIMI.
AQUEST ÉS EL VOSTRE OBJECTIU
I EL VOSTRE PROBLEMA.
COM HO ACONSEGUIU? AMB
LA COMUNICACIÓ.

Toni Segarra, agència de comunicació



El moment de la veritat

La llarga conversa, la vida pública del centre cívic, té un dels moments forts, significatius, vitals, quan els ciutadans passen la porta del centre per demanar informació, per assistir a un taller o un curs, per participar activament en un projecte. S'han de sentir a casa: la gran casa d'acollida pública al barri per a la convivència i la creativitat. Què cal cuidar, amb molta cura, per assegurar aquest moment de conversa real, de tu a tu? És un moment vivencial, irrepetible.

Un equipament sensorialitzat

Els serveis, accions o projectes es faciliten en un espai sempre cuidat. Un espai que estarà en línia amb els millors espais de qualitat del barri i la ciutat que faciliten serveis.

Per això cal cuidar la senyalització corporativa, la il·luminació sostenible i clara, el mobiliari actual i còmode, la pintura impecable, la informació fàcil, fotografies d'accions pròpies de gran format a les parets, la recepció...

Un servei/projecte personalitzat

Important, moment clau!, la materialització del projecte o servei: quan assistents i professionals es troben i intercomuniqueu en un taller, en un curs, en un seminari, en una reunió, en una festa, en una acció...

1. Que tothom respiri la cultura de valor del centre i el seu relat.
2. Que tothom aculli els ciutadans i els faciliti la comprensió i la vivència del que es fa al centre.
- 72 3. Que tothom creï una atmosfera suggeridora i referencial.
4. Que tothom doni el millor del que sap i té, generosament.
5. Que ningú no oblidi que els detalls marquen la diferència.

Treballeu amb l'equip d'equips aquest moment únic, a pit descobert: som el valor/relat i cada ciutadà ha d'experimentar-lo a la seva manera.

QUAN VAIG AL CENTRE CÍVIC
I HI NOTO QUE ESTAN PER MI,
QUE CUIDEN TOT EL QUE HI FEM
AMB UNA ATENCIÓ EXCELENT,
NO NOMÉS M'EMOCIONA: SÉ QUE SÓC
A LA CASA DE TOTS, QUE SEMPRE
HI TORNARÉ I EL RECOMANARÉ.

Ricard, botiguer



Valoracions i perspectives

Per avaluar van molt bé els indicadors. Han de ser claus i centrats en els temes importants, nuclears. N'hi ha d'haver pocs d'interns, la majoria han de venir dels ciutadans: què diuen, què pensen, què proposen, com ens veuen, com els marca el centre... I tots els hem de fer servir per treballar-los en l'equip d'equips: un indicador que no serveixi per afiançar o revisar la feina és inútil, una pèrdua de temps.

Caldrà avaluar, especialment, els públics ciutadans d'aquesta manera:

1. Associats: creixen? Es mantenen? Per què? Què opinen?
 2. Pròxims: quants han passat a associats? Per què? Alguns han passat a llunyans? Per què? Quins són els seus pros, en concret, per passar a associats?
 3. Llunyans: alguns han passat a pròxims? Per què? Escoltem la seva llunyania, segur que ens qüestiona i ens dóna pistes.
- I avalueu, també, com hem abordat les necessitats i reptes.



CONVIVÈNCIA
I CREATIVITAT
CÍVIQUES

M'AGRADARIA QUE EM DEMANESSIN
MÉS PERSONALMENT QUÈ PENSO I
COM VALORO EL QUE FEM AL CENTRE
CÍVIC: TINC COSES A SUGGERIR.
NO ÉS PER PROTAGONISME: ÉS PER
RESPONSABILITAT. MILLORARÀ SI
MANIFESTEM REALMENT QUÈ ENS
APORTA, COM ENS HI SENTIM,
QUÈ N'ESPEREM.

Raquel, jubilada



En definitiva, les avaluacions ens indiquen si amb la llarga conversa que mantenim amb els ciutadans hem impulsat, fet créixer o sostingut marcs mentals de més convivència i creativitat. Marcs mentals i actituds: maneres més humanes de viure i convida al barri, a la ciutat i al món, perquè potenciem ciutadans més democràtics.

Tingueu present que mai, als centres cívics, els indicadors poden ser només numèrics: quanta gent ha vingut... O econòmics: quant hem fet de calaix...

Són importants, és clar. Però els que realment són primers, indispensables per ser bàsicament públics, són els que mostren si hem incrementat o no la convivència i la creativitat al barri i a la ciutat perquè conjunts constatables de ciutadans estan més implicats en la democràcia viva. Són indicadors a mitjà i llarg termini. Són radicalment cívics.



Millores: acupuntura

Quan les coses funcionen, els equips les disfruten. Quan no van prou bé, s'inquieten. I busquen què cal millorar. De vegades és fàcil buscar el forat negre. O el descosit. El mètode del màrqueting cívic, amb els seus passos marcats, permet, quan les coses coixegen o van malament, trobar de seguida les causes o els punts febles –quin dels passos del procés no funciona?–, per aplicar-hi ràpidament l'acupuntura de la millora.

El pitjor que li pot passar a un centre cívic és això: no acaba de funcionar i no en sabem el perquè! Llavors l'acupuntura ha de ser intensa. I, segurament, caldrà redissenyar-lo de dalt a baix des del màrqueting cívic.

Qualsevol millora que s'introdueixi cal compartir-la amb l'equip d'equips, i fixar temps i responsabilitats per dur-la a la pràctica. Una millora que no comporti canvis és un pedaç abstracte.

Qui dirigeix el centre cívic ha de ser un líder relacional: allò que cal fer, s'ha de fer. Costi el que costi. I amb ànims. Mai amb cares llargues.

ANEM MOLT PER FEINA I MAI ENS
L'ACABEM, PERÒ TROBO A FALTAR
TEMPS PER COMPARTIR ALLÒ QUE
VA I ALLÒ ALTRE QUE PODRÍEM
FER D'UNA ALTRA MANERA.

Marcel, de l'equip d'un centre cívic



Accions de xarxa

Un centre cívic sol al barri és una illa pública. Els centres cívics no poden estar mai ni fer les coses sols: sempre sumen. Per això l'única manera de funcionar entre ells és la de xarxa de ciutat.

Cada centre es deu al barri i al seu districte en el dia a dia. Però el conjunt dels cinquanta-un centres cívics de Barcelona s'ha d'entendre i funcionar, també, com a xarxa pública.

1. Xarxa és una manera de pensar i treballar que té present la complexitat de la ciutat.
2. Xarxa és conversa continuada per estar ben situat en les coses dels ciutadans i respondre-hi conjuntament des de la personalitat de cada centre.
3. Xarxa és cultura d'organització comuna, municipal, des de les diferències territorials.
4. Xarxa és el que cada director/directora vol que sigui: a la xarxa cal aportar-hi coses per poder, després, aprendre i compartir. Demana una absoluta sinceritat.



La Xarxa dels Centres Cívics de Barcelona és molt jove. Però ha fet el llarg camí de donar a conèixer amb més contundència el conjunt dels centres, ha mobilitzat la ciutat amb propostes especialment significatives. I ha facilitat que estiguem ben situats per dissenyar el Model dels Centres Cívics de Barcelona des del que s'hi fa. Per exemple. I cal fer molt més.

Per treballar en xarxa calen aprenentatges. I tenacitat. A les administracions públiques no s'hi treballa. Ho sé per experiència. Es continua treballant per departaments i massa personalment. Però el futur és fer-ho en xarxa.

La xarxa aporta coses a cada centre cívic. I tots aporten coses als barris i a la ciutat perquè comparteixen accions, projectes i idees estratègiques per a l'avenç.

Qüestions d'estil

Les idees i la gestió necessiten, perquè funcionin, una atmosfera a compartir: un estil de fer les coses. Que ha de ser cívic. Actual. Que vagi dos passos davant de tot i tothom. Perquè el màrqueting cívic crea tendència. Llavors els centres cívics seran, com es diu ara, un concepte de vida. Seran referencials per a una immensa majoria de ciutadans del barri i de la ciutat, que busquen i volen horitzó, mai encallament personal ni comú.

Algunes pistes per potenciar aquesta atmosfera:

84

- 1.** Useu el màrqueting cívic sense pors ni excuses: impulseu-lo.
- 2.** Opteu per centrar-vos en les qüestions clau.
- 3.** Boicotegeu tot el que faci ferum de burocràcia: és caspa!
- 4.** Feu coses extraordinàries amb gent ordinària: és el meu lema.
- 5.** Tingueu fe en vosaltres mateixos.



6. No sigueu correctes, sisplau, perquè són temps d'innovació, de mobilització, de creativitat i de transformacions.

7. Sigueu sex: no us quedeu, només, en l'eficàcia i l'eficiència. És gestió opaca. Si no sou atractius -uaaaau!-, no sereu mai punts forts de referència al barri.

8. No espereu: sigueu com una web: ràpids, amb idees i amb codi obert.

9. Connecteu: enredeu-vos.

⁸⁶ **10.** Feu-ho tot des dels ciutadans: primer és la gent del barri. Sense ells no hi ha centre cívic, ni màrqueting cívic, ni gestió pública, ni ciutat en avenç.

11. Pregunteu si ho esteu fent bé.

12. Cuideu les petites/grans coses.

13. Compartiu amb altres centres cívics el que feu i us proposeu fer.

14. I digueu, molt sovint, gràcies.

LES GRANS ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES
IMPOSEN ESTILS FEIXUCS, OFICIALISTES:
COM SER-HI INNOVADOR, COM IMPRIMIR
PERSONALITAT DE BARRI A UN CENTRE
CÍVIC DES D'UNA CULTURA ORGANITZATIVA
COMPARTIDA? ÉS MÉS POSSIBLE EN XARXA.

Abel, funcionari



Ara comença el més interessant

Llegit el que proposa el màrqueting cívic, cal fer un cafè. Pensar-hi. Deixar-ho reposar. I en un màxim de 130 dies, redissenyar el centre cívic des del màrqueting cívic implicant-hi tot l'equip d'equips. Reinventar-se sempre és interessant. Avui és indispensable.

Segur que moltes de les coses apuntades les feu. N'estic segur. Però també estic segur que no les feu amb l'ordre indicat ni amb la intensitat descrita en la prioritització de les idees i els punts de gestió. El màrqueting cívic és una bona eina per reptar-nos. Per pujar, en la valoració ciutadana, de l'actual notable a l'excel·lent: l'excel·lència cívica! És un magnífic repte públic. Des del que sempre he intentat treballar. I continuaré fent-ho, infatigable.

Els que vulgueu continuar en aquesta sintonia podeu consultar la meva web, on trobareu lectures i textos gratuïts: www.tonipuig.com



Toni Puig

MARKETING CÍVICO

IDEAS Y GESTIÓN PARA
LOS CENTROS CÍVICOS
EN LOS BARRIOS Y EN
RED DE CIUDAD

Una pequeña/larga historia

Me cuento entre los que viví el nacimiento de los centros cívicos en Barcelona y he tenido la suerte de trabajar en ellos durante mis últimos años municipales.

Este texto, pues, lo empecé a concebir a principios de los años ochenta, cuando los altos directivos municipales me pedían mi opinión sobre cómo tenían que ser los centros cívicos. Me consideraban un experto en animación sociocultural, injustamente subestimada en estas últimas décadas.

Y empecé a bosquejarlo cuando en 1991 pilotaba el primer equipo que se proponía diseñar el Modelo Barcelona de Centros Cívicos. Fue un fracaso. Y se produjeron seis más. Entretanto, los centros seguían funcionando.

Lo he escrito en el transcurso de mis dos últimos años de trabajo municipal, cuando, junto con Andreu Agustín y Epi Llamazares, hemos formado un equipo para impulsar y coordinar la primera red de cincuenta y un centros cívicos de la ciudad, así como la primera red de veintitrés casals de barrio, que pueden aplicar el mismo marketing cívico porque son, radicalmente, ciudadanos.

Más en concreto, la trama del marketing cívico que aquí encontraréis surge de una sesión de trabajo con los directores y directoras de los centros y de los materiales para elaborar —espero que ahora sí— el Modelo Barcelona de Centros Cívicos. Intento que el texto mantenga su atmósfera propositiva, sugerente y abierta de trazo grueso. Directa. Apasionante.

Y, finalmente, toma cuerpo en Segur de Calafell, frente al Mediterráneo, al día siguiente de pedir la jubilación, después de treinta años impagables de trabajo en el Ayuntamiento de Barcelona.

He optado, en el redactado, por el trazo grueso, por la sugerencia, por abrir horizontes. Por las estrategias más que por los detalles. Por la arquitectura. Es un texto para comentar, para adaptar. Para impulsar ideas y gestión desde la diferencia de cada centro cívico.

Leedlo, subrayadlo y apropiáoslo.

Qué es y qué propone

El marketing cívico propone compartir experiencias importantes de valor ciudadano con todo el mundo, pero especialmente con los desprovistos de ciudadanía activa, los excluidos y los vulnerables, los emprendedores y los creativos, los recién llegados o los ciudadanos desencantados.

El marketing cívico es radicalmente socrático: comporta estar en la plaza de todo el barrio, dialogando, conversando, intercambiando.

Cree firmemente en la palabra y en el compromiso de valor: en la autorresponsabilidad vecinal que surge, también, de la confianza mutua entre centro cívico y ciudadanía plural.

El marketing cívico no es grandilocuente ni caro: apuesta por realizar un conjunto de pequeñas/grandes acciones imprescindibles para mejorar la vida de los barrios y la ciudad, a veces difíciles porque suponen cambios de mentalidad, de maneras de hacer y estar anquilosadas. Aborrece la monotonía. Y batalla por el futuro.

El marketing cívico vuelve a poner sobre la mesa cuestiones demasiado olvidadas: ideas, valores, relaciones, creatividad, puertas abiertas, equipos, diálogo, cooperación, democracia, horizonte, generosidad pública...

El marketing cívico escucha a los ciudadanos, está con los ciudadanos y trabaja interactivamente con los ciudadanos. Sabe que todo lo que no es interactivo no es público.

El marketing cívico opta por el impacto de lo que es evidente en cada barrio y en el conjunto de la ciudad: queremos vivir juntos y queremos avanzar también juntos. Y en los años de la larga gran crisis, más.

El marketing cívico no sacraliza la economía ni la gestión, como han hecho las administraciones públicas en las últimas décadas: son solamente un medio.

El marketing cívico no tiene nada que ver con el consumo: facilita la atmósfera y la climatología para otra vida, otra ciudad y otro mundo.

Los centros cívicos están, en su mayor parte, en sintonía con el marketing cívico: ahora es preciso, con mayor audacia, convertirlo en manera de pensar, hacer, estar y compartir.

«El marketing es hoy el método de trabajo para hacer funcionar a las organizaciones que ponen en primer plano la relación con los ciudadanos: los ciudadanos están ahora en la mesa donde se toman las decisiones.»

Joaquim, escultor

Un método inteligente: las ideas anteceden a la gestión

Desde mediados de los años ochenta hemos situado la economía en el centro de la toma de decisiones y de la gestión como única manera de hacer las cosas. ¿Debemos continuar así?

Para el marketing cívico las ideas están primero y la gestión viene después. Observad el esquema, el proceso del método: el orden de los factores altera totalmente al centro cívico como concepto y propuesta...

Durante los primeros años de trabajo municipal —me gusta compartir experiencias— asisto al primer curso de Función Gerencial para Administraciones Públicas en Esade. Recuerdo que una tarde Carles Losada, que después fue su director general, explica que gestionar es hacer las cosas a través de los otros. Estoy medio adormilado. Estamos a comienzos del verano y hace calor en el aula. Me despierto de golpe y le digo: «Entonces, ¿yo que hago?». Y me responde, seguro: «¡Que se hagan!». Me convertí en gestor. Y en pocos años era —y soy— profesor de marketing público en Esade. Hacer las cosas con los ciudadanos es desde entonces una de mis obsesiones.

A mediados de los años noventa paseo por la calle Florida de Buenos Aires. Es invierno. Me paro ante la librería El Ateneo porque me llama la atención el último libro de De Bono: *Más allá de la competencia*. Lo hojeo. Todavía recuerdo, nítida, la primera frase que leo al azar: «Las ideas anteceden a la gestión».

Devoro rápidamente el libro mientras me tomo un par de cafés. Y me interroga: ¿tiene razón!

¿Qué barrios queremos?
¿Qué ciudad? ¿Qué centros cívicos?
¿Qué democracia? ¿Qué vecindario?
¿Qué cultura? ¿Qué equipos?
¿Para quién y para qué?...
Todo son ideas. Que después hay que gestionar. Con excelencia. Centrémonos en esto.

Las ideas están reñidas con la rutina, las jerarquías, los malentendidos. Y siempre afloran mejor desde equipos que funcionan con red creativa: son el cerebro emocional e inteligente del centro cívico.

Ideas: visión de polis/ciudad constantemente compartida

El equipo de gobierno municipal, con la creación de la Red de Centros Cívicos, pide una visión ciudadana amplia para enmarcarlos. Observo con mucha atención qué han hecho y qué hacen ahora. Y planteo algunas ideas que, a través de las sugerencias del concejal Carles Martí, impulsor de la red, adquieren la forma de un decálogo de propuestas. Gustan. Las comparto.

1. Los centros cívicos, desde cada barrio, trabajan para crear y sostener la vida y la ciudad que queremos y necesitamos: innovadora, transformadora, compartida, diferente, bien situada en la red de ciudades por su calidad de vida, abierta y sin exclusiones.
2. La ciudad es una red de relaciones muy diferentes e interdependientes que encuentra en los centros cívicos el espacio óptimo para profundizar en lo que es indispensable, ahora

más que nunca, para la ciudad común: ¡la democracia implicativa!

3. La propia denominación de «centros cívicos» lo indica: espacios referenciales, centrales para los ciudadanos (cívicos) en los barrios de la ciudad: son las *domus*/casas que, en red, constituyen la *polis*/ciudad. Estas *domus* son y serán cada vez más imprescindibles, estratégicas. Y están en red con otras *domus* del barrio: ateneos, grupos, asociaciones, también decisivas para la ciudad vertebrada desde abajo, horizontalmente, desde las diferencias, con la implicación de todos.

4. El núcleo de los centros cívicos es doble: la gente/*demos* plural y el valor/relato de ciudad que el equipo de gobierno/*kratos* propone para Barcelona: desde los centros cívicos el valor/relato de ciudad se comparte de manera crítica, responsable y amplia con los ciudadanos desde el diálogo, los pactos y la cooperación. Impulsan ciudadanía con una visión compartida: una ciudad con democracia corresponsable.

5. ¿Cómo lo logran? Potencian lo que la democracia implicativa sitúa hoy en primer plano: conversación incesante para la confianza mutua. Desde esta conversación entre el equipo de gobierno municipal/equipo del centro y los ciudadanos de los barrios, los centros cívicos afianzan y hacen crecer lo que es clave para la ciudad: queremos estar juntos/convivencia desde las diferencias, y queremos también crear juntos/creatividad desde los cambios de comportamiento y transformaciones que sean necesarios.

6. Los centros cívicos se convierten, así, en espacios para que los ciudadanos se sientan y experimenten como emprendedores activos, nunca pasivos, y dialogantes: ciudadano es quien coopera siempre en las cosas de todos, con ganas y audacia, sin miedos, desde el propio barrio.

7. Para conseguirlo, los centros cívicos impulsan —desde la conversación incesante y las acciones que la concretan— marcos mentales ciudadanos de sentido ético, indispensables para la vida en Barcelona y en el mundo de hoy y mañana. Y lo hacen con coraje, apasionadamente. Siempre movilizan.

8. Los centros cívicos facilitan que los ciudadanos busquen soluciones consensuadas a lo que les preocupa del barrio y desde el punto de vista personal. A través, básicamente, de propuestas desde la cultura, de actividades para el ocio proactivo y de proyectos relacionales que surgen del equipo del centro, de los propios ciudadanos, de asociaciones o grupos y de otras instituciones.

9. Están contra la espiral de pasividad, la indiferencia ciudadana y toda exclusión, plagas que dan lugar a una ciudad desencantada: la de la democracia débil.

10. Los centros cívicos son barrio en acción compartida y ciudad interrelacionada en pleno progreso.

Os recomiendo que esta visión de horizonte democrático la compartáis con todo el equipo del centro cívico, que la actualicéis y que esté en la base de todo, porque es el alma energética de todos.

«Estoy convencida de que ha llegado la hora de los centros cívicos porque queremos la Barcelona en minúscula, la de los barrios con calidad de vida, vecindario activo, todo cerca, todo sugerente, todo con futuro.»

Laia, música

«Estamos aquí para comprender la vida: sólo tomaremos decisiones desde esta comprensión.»

Zygmunt Bauman, sociólogo

Ideas de ciudadanos atrevidos

A las ideas para una democracia compartida, dialogante, de arriba abajo, horizontal, fuerte y amable fundamento de la ciudad—, hay que añadir muchas más: los centros cívicos adquieren todo su sentido en la dimensión de la ciudad del conocimiento: aportan talento para la vida cotidiana en el barrio. Y ahora, con énfasis, abordan los temas de la larga gran crisis. Por eso están abiertos a las tendencias por un mundo, una vida, una ciudad y unos barrios mejores, diferentes: sostenibles, educadores, convivenciales, justos, libres, cómodos, solidarios, responsables, con retos compartidos...

Las ideas requieren apertura para ser capaces de encontrarlas y usarlas como eje para lo que nos inquieta. Las ideas las tienen los ciudadanos anónimos, los equipos o los líderes de opinión. Nunca son abstractas, etéreas o las produce la propia organización como institución.

Comparto algunas ideas de ciudadanos que me inducen a reflexionar.

«Centrémonos en defender y practicar los derechos humanos universales, amenazados por particularismos fundamentalistas.»

Alain Touraine, sociólogo

«Siempre hay futuro. Y más en tiempos de crisis. Ahora debemos repensarlo todo. El cambio nos lleva a buscar soluciones, ideas, para hacer cosas nuevas. La crisis facilita adrenalina para pensar de manera no convencional. La pregunta es ahora qué necesita la gente.»

Jean-Paul Gautier, diseñador

«Sólo un centro cívico realmente comprometido con el barrio tiene futuro: centrarse sólo en proponer cosas y realizar actividades ya no es suficiente. Porque ahora toca afrontar grandes retos. Queremos centros cívicos amigos y dialogantes, con ideas para la vida, no tiendas de marcas blancas bien gestionadas.»

Marta, maestra

«Cómo queremos vivir juntos constituye la pregunta previa a cualquier cuestión económica y la pregunta que nos facilita la alternativa socialdemócrata reinventada que necesitamos.»

Tony Judt, pensador

«Una ciudad inteligente es aquella que pone la inteligencia al servicio del ciudadano y para equilibrar los barrios.»

Iñaki Arkuna, alcalde

«Necesitamos ideas que conviertan a las ciudades, a las personas y al mundo en más sostenibles, que creen dinámicas diferentes. Necesitamos un cambio radical de perspectivas, de estilos de vida.»

Josep Gil, filósofo

«Me gusta el centro cívico que propone y funciona desde una red de proyectos con los ciudadanos del barrio, creativos, emprendedores: casa activa para todos.»

Jaume, arquitecto

«Los centros cívicos deben facilitar conocimientos y habilidades para ayudarnos a afrontar, y ojalá resolver, problemas locales y globales.»

Isabel, asociada

«La recuperación de la cultura es lo primero que hay que hacer si queremos recuperar la política, la democracia. Si no lo hacemos, las ciudades se degradan a causa del racismo y la xenofobia. Pongamos fin al evangelio del mercantilismo.»

Stefano Rodotà, abogado

«Mi palabra preferida es “ciudad”: ¡sales a la calle y es de todos!»

Caetano Veloso, músico

«La democracia hay que juzgarla, también, por que escuche la voz de ciudadanos plurales.»

Amartya Sen, Nobel de Economía

«Los centros cívicos serán, contundentemente, ágora: lugar de encuentro, también desde las tensiones, para el diálogo y la cooperación.»

Martí, profesor

«Los centros cívicos deben servirnos para liberarnos de lo que no funciona, transformarlo y diseñar futuro compartido.»

Marcel, poeta

«Son espacios en los barrios para abordar con continuidad el cambio climático, proponer valores empáticos, luchar contra la injusticia de las desigualdades crecientes y hacer más factible la democracia viva que la mayoría de los partidos impiden.»

Joaquim, estudiante

Ideas clave para los centros cívicos

Los centros cívicos son espacios públicos en los barrios que, desde los equipos del propio centro, mantienen una larga conversación con los ciudadanos. No son sólo equipamientos de servicios. Son, primero, espacios relacionales, para el diálogo, para la conversación ininterrumpida. ¡Son ágora! El poeta Neruda diría que son la casa de la palabra. La larga conversación se desarrolla:

1. desde un valor cívico/ético de sentido común convivencial, indispensable para el barrio/ciudad.

2. y desde un relato sobre cómo el barrio convive creativamente ahora y lo hará en el futuro.

3. Este valor/retrato prioriza líneas de trabajo estratégico para el barrio en los próximos cuatro años.

4. que se concretan en proyectos, servicios o acciones que conforman la programación/catálogo de servicios del centro cívico.

5. gestionados desde la interacción ciudadana y el trabajo conjunto con las asociaciones y los grupos, especialmente del barrio.

6. Todo ello sostenido, movilizado, implicado desde una comunicación continua emocional y abierta a todo el mundo.

7. y evaluado por un conjunto de indicadores trimestrales y anuales muy ciudadanos.

8. Los centros cívicos funcionan en red para intercambiar lo que hacen y tener presencia en Barcelona.

9. Y dependen, para su gestión, de los distritos municipales.

La gestión: hacer las cosas a través de un equipo de equipos

Lo importante en una organización no son las infraestructuras, la economía, los reglamentos, las acciones. Es su gente: su equipo de equipos. Que en los centros cívicos son, recordad, quien mantiene la larga conversación con los ciudadanos y sus asociaciones y grupos. Después vienen los proyectos y los servicios: el orden de los factores...

Equipo gestor del centro

Lo forman el director o directora, que representa al Ayuntamiento, y los otros profesionales que convengan para las tareas administrativas, de producción, de relación, de comunicación o de información. La dirección y gestión de los centros puede ser de directa, con personal municipal. También se puede contratar externamente a una empresa o una entidad cívica, que se deben entender y considerar como asociadas. Y también puede ser compartida entre el Ayuntamiento y una entidad ciudadana.

El director o directora tiene que formar un equipo cohesionado y motivado que piense y gestione: no que sólo cumpla, sino que ejecute. Un equipo para compartir el proyecto de cada centro y desarrollarlo con responsabilidad, con implicación de otros equipos y los ciudadanos, con entusiasmo y paciencia, con responsabilidad y transparencia, con creatividad e innovación, siempre escuchando, nunca burocrático, siempre con mentalidad y acción de equipo de equipos, nunca autista,

siempre en simbiosis con el barrio y la ciudad. El director o directora debe ser abierto y relacional. Inteligente.

Tened muy presente que las personas de este equipo son las que conversan, las que innovan, las que impulsan una vida mejor, compartida. Cada día. Desde cada pequeña conversación. Con cada ciudadano. Desde cada servicio o acción.

El director o directora tiene que desprender liderazgo relacional, distributivo, cívico. Nunca debe permanecer enclaustrado en el despacho, siempre sentado. Debe acompañar. Nunca mandar.

Y debe mantener en tensión creativa y cooperante, además de al equipo gestor, a los demás equipos del centro cívico. Tiene que dedicarles tiempo y energía.

Equipo de colaboradores

Cada centro optará, según su programación, por un conjunto de equipos puntuales o permanentes coordinados con el equipo gestor. Insisto: todos son equipos flexibles, muy dialogantes con la ciudadanía, y trabajan horizontalmente. Forman parte de él el conjunto de técnicos y profesionales que desarrollan los cursos, los talleres, los seminarios, que coordinan proyectos y otras actividades. Son profesionales remunerados. Pero también debe haber personal voluntario para un proyecto, un servicio o una acción concretos. Si los centros cívicos no están abiertos a la cooperación voluntaria de los ciudadanos, su democracia interna es débil: son poco cívicos. No hacen las cosas a través de otros muchos.

Consejo del centro cívico

Lo conforman asociaciones y grupos activos y valorados en el barrio, ciudadanos del barrio implicados en el centro, asociaciones y grupos significativos, líderes temáticos, y está abierto a asesores y cola-boradores a los que se escoja. Forman parte de él la dirección del centro y quien el distrito decida. Su tarea se centra en codecidir cuál es la mejor conversación posible, cómo desarrollar y evaluar todo lo que se hace.

Equipo de los directores de los centros con el distrito

Cada distrito decide cómo se organiza y funciona para asegurar la calidad y la complementariedad de los centros en su territorio.

Equipo de red de los centros cívicos

Es el equipo de todos los directores y directoras. Hoy en día, estar en red no es opcional en el ámbito de lo público: hay que tener siempre un equilibrio razonable entre lo que es del barrio y lo que es de la ciudad.

Pensar y actuar en red de equipo de equipos, interna y externamente, es algo indispensable para el marketing cívico. Donde hay dictado y sumisión, el marketing cívico no es posible. Donde hay burocracia, tampoco.

«Nunca me surgió una oportunidad cuando estaba sentado en el despacho.»

Flonklin Pitcher, emprendedor

«El centro cívico de mi barrio me estimuló la creatividad. Ahora trabajo en una agencia de comunicación. Me gustaría devolverles como voluntaria lo mucho que me han regalado. Buscaré tiempo.»

Olga, agencia de comunicación

Escuchemos las necesidades, los retos y las valoraciones: públicos ciudadanos

La larga conversación de los centros cívicos con los ciudadanos del barrio empieza por escucharlos con atención. Conversar comporta estar pendiente constantemente del otro. Siempre. Incesantemente. Con amabilidad. Hay que dar oídos a la polifonía de necesidades, retos y valoraciones de los ciudadanos. Son muy diferentes. Sólo desde aquí los centros cívicos conversan y prestan servicios y proyectos. La democracia empieza por la oreja, afirma la compañera del presidente de Uruguay, sabia.

Mapa de necesidades y retos

La primera tarea del equipo gestor es conocer y comprender las necesidades y los retos socioculturales del barrio de una manera directa y profunda. Estas necesidades y retos los agruparemos en cuatro grandes ámbitos. No se deben confundir las necesidades —lo que urge a los ciudadanos— con los retos o con lo que conviene que pase.

1. **Imprescindibles:** aquellas que deben abordarse con claridad.
2. **Importantes:** aquellas que habría que abordar pero dependen de las posibilidades de cada centro.
3. **Asociativas:** hay que conocer a fondo el sector asociativo formal e informal del barrio.
4. **Estratégicas:** son aquellas que se deben impulsar desde el centro cívico para avanzar en el modelo de ciudad y barrio que propone el equipo de gobierno, o que son necesarias para el futuro del barrio.

Valoraciones ciudadanas

La última valoración de los centros cívicos es buena, pero puede serlo aún más. La gente valora con un notable las actividades de los centros. Y la misma nota conceden a la gestión. El 48% de los ciudadanos han participado en alguna de las acciones que el centro propone. No está nada mal.

Para conocer y ordenar las valoraciones de los ciudadanos con precisión, sin miedos, con exactitud, y poder tomar decisiones, es útil agruparlas en tres grandes grupos de ciudadanos.

1. **Asociados.** Ciudadanos que tienen el centro por referencia, que optan mensualmente por lo que propone, que mantienen con él una relación casi familiar. ¿Cuántos? ¿Cómo son? ¿Por qué? ¿Qué esperan?

2. **Cercanos.** Ciudadanos a los que les gusta el centro, pero... ¿Cuáles son estos peros? ¿Qué significan? ¿Cómo se pueden convertir en asociados?

3. **Lejanos.** Ciudadanos a los que no les gusta nada lo que propone y hace el centro. ¿Cuántos son? ¿Por qué no les gusta? Hay que saberlo. ¿Podemos conseguir que algunos pasen al grupo de cercanos? De lejanos siempre habrá: la democracia también comporta disenter. Sin embargo, es necesario que sean pocos.

Público diana y públicos segmentados

Cada centro, en función de las necesidades y valoraciones, deberá tomar decisiones para concretar a qué públicos ciudadanos se dirige.

1. **Público diana:** son todos los ciudadanos del barrio.

2. **Públicos segmentados:** la conversación o los proyectos, frecuentemente, se particularizan para grandes fragmentos de ciudadanos priorizados con retos y necesidades muy iguales. A modo de ejemplo, podemos segmentar: ciudadanos con dificultades para acceder a la cultura, el ocio proactivo o las relaciones interpersonales; ciudadanos en situación de exclusión o vulnerabilidad; ciudadanos que están interesados en temáticas de ecología, justicia social, solidaridad o educación; o bien asociaciones y grupos; ciudadanos emergentes con vocación por la creatividad y la ciencia; grupos de jóvenes altermundistas (a favor de otra vida, otra ciudad y otro mundo); gente mayor que quiere vivir plenamente la ciudadanía; mujeres que piensan que todavía falta mucho para la igualdad...

Debemos asegurar que el público objetivo de todos los ciudadanos del barrio conoce y comprende lo que propone y hace el centro cívico a través de algunos proyectos de conversación con ambición global. La información/comunicación básica debe llegar a todos. Pero siempre «todos», para proyectos concretos, es «nadie»: hay que segmentar mucho desde el conocimiento de una necesidad o de un reto de ciudadanos concretos para implicar y compartir, de modo casi familiar.

«Es importante que confiemos en el centro cívico. Lo hacemos cuando nos acompaña, cuando está presente en la vida cambiante del barrio con propuestas que abren futuro...»

Magdalena, emprendedora

«Tenemos la sensación de que la vida, la propia ciudad y el mundo se tambalean, son ahora más frágiles, inseguros, inciertos. Por eso buscamos lugares para recuperarnos, para hallar otras energías.»

Alfons, parado

«En los barrios hay muchas necesidades que no se ven y que son determinantes para una vida mejor.»

Tomàs, periodista

«En los barrios convivimos ahora muchas culturas, pero debemos ser capaces de intercambiarlas para sentirnos parte de una única ciudad, de un barrio, de la humanidad.»

Ismael, inmigrante

«¿Por qué no nos preguntan más cómo queremos que sean nuestros centros cívicos? Les recomiendo Kapuscinski: estad en el barrio, mirad, escuchad, compartid y pensad antes de hacer.»

Ramon, periodista

Posicionémonos: visión, misión, valores, atributos, líneas estratégicas derivadas y relato

En los centros cívicos la larga conversación nunca es banal, masificada, prescindible. La conversación es pública: por el horizonte compartido. Claro. Imprescindible. Esta conversación tiene una arquitectura de relato definida que va del gran angular de la visión al primer plano del valor y los atributos. Para convertirse, después, en líneas estratégicas de trabajo, en acciones. El relato —hoy capital— lo cierra y lo explica contundentemente y constantemente todo. Y siempre tiene gusto de ciudadanos, de barrio en conexión con la ciudad.

Visión: qué proponen a la larga

Los centros cívicos son espacios de proximidad para la democracia implicativa desde cada barrio: potencian la inclusión social desde la pluralidad y la cultura para compartir valores comunes. Son una red relevante, relacional, para la vida ciudadana de calidad desde los barrios. Tendría que haber un centro cívico por cada 30.000 habitantes. El futuro demanda que los centros cívicos sean la primera red pública a pie de barrio.

Misión: qué proponen cada cuatro años

Facilitan una cultura compartida y el incremento del capital social desde el conocimiento de las necesidades, los retos y las valoraciones de los ciudadanos. Esto lo hacen poniendo el énfasis en las prioridades que el equipo de gobierno indique para la ciudad, desde un espacio abierto a todo el mundo, acogedor, lleno de iniciativas.

Valor: el corazón de los centros cívicos

Visión y misión se centrifugan y se concretan en un valor que para los centros cívicos es convivencia y creatividad. Este valor marca la larga conversación de cada centro cívico con los ciudadanos: será el eje desde el que decidir, realizar y comunicar la actividad del centro. Es el alma del equipo de equipos. Y se convertirá en vida cotidiana del barrio.

Atributos de valor o puntos de arraigo

El valor de la centralidad, la convivencia y la creatividad, se expande desde la conversación y el trabajo de los servicios y proyectos cuando optan por algunos atributos o subrayados que indican horizonte de resultados.

1. La cultura de compartir el sentido por la vida, tanto la personal como la común del barrio y la ciudad, poniendo el énfasis en la interculturalidad.
2. La pluralidad, porque los centros no excluyen nunca a nadie.
3. El diálogo para el consenso, los proyectos y construir el barrio conjuntamente.
4. La sostenibilidad como manera de entender la vida, que proviene de la conciencia de la escasez de los recursos naturales.
5. La igualdad de oportunidades, para apoyar a los ciudadanos que más necesitan la cultura, los aprendizajes, el talento y las relaciones de vecindad.
6. La cooperación para hacer lo que haga falta, con la implicación sincera de asociaciones, ciudadanos y grupos.
7. La profesionalidad, porque todo lo que los centros proponen y hacen pasa por un control de calidad.
8. La motivación, para despertar de su pasividad a muchos ciudadanos que no se implican en las cosas públicas con responsabilidad personal y colectiva.
9. La innovación, porque un barrio y una ciudad avanzan cuando se proponen retos, jamás monótonos ni estereotipados.
10. La transformación, para adecuarse a un mundo y a las redes de ciudades que buscan, encuentran e implementan estilos de vida convivenciales, igualitarios y libres.

Líneas estratégicas derivadas

Las líneas estratégicas derivadas concentran y transforman el valor y sus atributos en ámbitos preferenciales de trabajo en el día a día de los centros cívicos.

1. Los centros cívicos facilitan un conocimiento actualizado para situarse bien en un mundo, una vida y una ciudad cambiantes que piden nuevos aprendizajes.
2. Los centros cívicos impulsan cultura desde la creatividad para la vida personal y común, acompañan a ciudadanos y grupos emprendedores implicados en proyectos vinculados a las artes o las ciencias, y potencian públicos para la cultura como prioridad vital.
3. Los centros cívicos comparten proyectos, especialmente con otros centros, con servicios y equipamientos municipales, con las asociaciones y con grupos del barrio o con iniciativas ciudadanas y de fuera que aporten un trazo de vida con más coraje en el barrio.
4. Los centros cívicos estimulan el ocio proactivo a partir de los espacios relacionales, los juegos de equipo, el descubrimiento de aficiones de calidad...
5. Los centros cívicos están activos en las cuestiones públicas de actualidad. Lo que pasa en los centros cívicos no es nunca atemporal: como espacios públicos están en simbiosis con lo que pasa y necesita Barcelona, desde un enfoque de barrio.
6. Los centros cívicos ofrecen espacios e instalaciones para las actividades socioculturales de las asociaciones y los grupos del barrio.

Relato

El relato resume la visión, la misión, el valor, los atributos y las líneas estratégicas derivadas y los da a conocer con un lenguaje emocional y actualizado. El relato conforma el marco de conversación y trabajo de todos los equipos. Da sentido al catálogo de servicios y al plan de comunicación. Y es la base para construir y potenciar una confianza mutua.

Los centros cívicos de Barcelona son espacios públicos que, desde cada barrio de la ciudad, conversan, trabajan con la ciudadanía y con sus asociaciones y grupos plurales para facilitar mayor convivencia y creatividad. Abiertos siempre a todo el mundo, acogen proyectos de valor público y facilitan acciones y servicios para insuflar más vida a los barrios desde la cultura como sentido compartido.

«Ha llegado el momento de cambiar de valores: sed motores de ética civil.»

Maurici, creativo

«Debemos renovar la conversación pública con un relato colectivo: es el alma de la ciudad.»

Jan Patocka, filósofo

Movilicemos y sumemos

Hemos escuchado. Sabemos qué es y qué propone el centro cívico. Ha llegado el momento de sumar: un centro cívico solo, que no asocia, que no trabaja de forma cooperante, que no implica, es una isla. No es, pues, público: no interacciona.

Sumar, añadir, ¿a quién? A muchos. ¿Por qué? Para conversar con ellos, en pro de las cosas, los servicios, los proyectos, la comunicación,

el abordaje de necesidades y retos. Conjuntamente. A través de otros. Un centro cívico siempre se implica. Siempre acoge.

Para conseguirlo, primero hay que movilizar. Hay que ponerse en contacto. Iniciar la conversación. Dialogar. Explicarse convincentemente desde el relato. Pactar desde las diferencias o las coincidencias. Movilizar es sinónimo de intercambio para la proactividad en el barrio y en la ciudad. De no quedarse enclaustrado en el centro. De ir a buscar. De trabajo entre iguales. Con generosidad y rigor. Desde la responsabilidad y la confianza mutuas.

1. Suma en el barrio: ciudadanos plurales, asociaciones activas, grupos creativos y críticos, pequeñas empresas que lo aman...

2. Suma en la ciudad: asociaciones y fundaciones significativas en diferentes ámbitos, creativos que aportan, medios de comunicación creíbles, centros sociales y culturales, asesores y consultores cualificados...

3. Suma en el Ayuntamiento: redes de equipamientos, proyectos estrella de los sectores, institutos o distritos, cosas que es preciso hacer con otros centros y centros de barrio...

4. Suma en el mundo: ciudades, movimientos, instituciones internacionales, pensadores líderes...

5. Y sumarse a las propuestas de los demás: ¡sumas si tú antes eres cooperante! Hay que apoyar lo que proponen y hacen las asociaciones y los grupos del barrio para mejorar la vida de todos

o de lo que se mueve, en el ámbito de la ciudad y del mundo, por causas justas.

Sumar es la manera cotidiana de trabajar de todo el equipo para cada proyecto o acción. Antes de iniciarlo, durante y después, para evaluarlo.

«Empatía, interconexión, comprensión, conciencia desde el sentido del otro, entrelazados: son los vecinos de hoy, supertrama de la ciudad.»

Vicens Verdú, sociólogo

«Sed en cada barrio casas donde convergen las diferencias para entenderse y colaborar en cosas concretas.»

Quim, farmacéutico

«Los centros cívicos deben ser un espacio para el diálogo interactivo y la acción compartida.»

Juana, médica

«Las asociaciones colaboramos poco con los centros cívicos. Y viceversa. ¡No puede ser!»

Pau, asociado

Catálogo de proyectos y servicios

Es conversación desde los hechos. Hechos que surgen del escuchar, priorizados e iluminados desde el valor, con complicidades diferentes para realizarlos. El catálogo de servicios concreta para el barrio y la ciudad la visión, la misión y el valor del centro: son las líneas estratégicas que se derivan de él, ahora convertidas en proyectos y servicios, la mayoría organizados o gestionados desde la suma de otros grupos, asociaciones, creativos y ciudadanos. El catálogo es el relato en acción.

Los proyectos y servicios se agrupan bajo diez grandes ámbitos de los que hay que explicar el porqué, y es necesario, también, nombrar y explicar cada propuesta en un lenguaje sugerente, implicativo: el catálogo es una propuesta de experiencias vivas, por la vida en el barrio y la ciudad. De valor: de convivencia y creatividad.

1. Escuela para la vida activa: para aprender, debatir ideas, reflexionar y potenciar la calidad de vida a través de cursos y seminarios, de conferencias, de debates...

2. Cultura para la creatividad: para abrir horizontes desde las artes o las ciencias y los intercambios, potenciando la innovación emergente, fomentando nuevos creadores y nuevos públicos, optando por la cultura como manera de vivir y convivir.

3. Pizarra de proyectos compartidos: impulso de experiencias por un barrio, una vida y una ciudad mejores, desde pequeñas propuestas ambiciosas pensadas y producidas con las asociaciones, los grupos y los ciudadanos.

4. Celebraciones ciudadanas: para formar parte de una ciudad y de un barrio que sean casa común: las fiestas lo comparten con intensidad.

5. Foro Barcelona actualidad: para tener la antena ciudadana bien orientada a las prioridades del equipo de gobierno o lo que es especialmente significativo y determinante para Barcelona.

6. Muestras y escenarios de pequeño formato: para que los ciudadanos descubran en el teatro, la música, las exposiciones, la danza o el cine

el sentido actual para la vida, desde el diálogo que siempre proponen los espectáculos y las muestras de calidad.

7. Movilizaciónes con causa: acciones con asociaciones y grupos del barrio, la ciudad o el mundo para impulsar valores públicos, indispensables para los Derechos Humanos.

8. Servicios permanentes. Son los que facilitan de manera constante los centros, como por ejemplo la cesión de espacios, la información...

9. Programación de especialización: para profundizar en un tema que un centro cívico prioriza para disponer de un espacio como un teatro, o para trabajar un tema como las artes, las tecnologías audiovisuales o la ecología de una manera preferencial. El distrito es el que equilibra las especializaciones en su territorio. Y la red lo equilibra en el ámbito de la ciudad, dándolos a conocer con fuerza. Los centros cívicos que optan por especializaciones en un mismo tema deben trabajar transversalmente.

10. Colaboraciones: todo lo que el centro cívico hace con otros, fuera del centro: lo exterior es, también, interior.

11. Ocio proactivo: propuestas vinculadas al juego relacional, a los descubrimientos... como contra-propuesta a la creciente pasividad e individualidad del ocio actual.

Cada centro asegura que en su programación trimestral incluirá servicios, acciones y proyectos de estos diez apartados, según las necesidades y los retos priorizados del barrio, su capacidad de gestión...

Una nota sobre la programación de especialización, porque creo que es una de las asignaturas pendientes de los centros cívicos: me parece que hasta ahora sólo ha habido ensayos y algunos buenos intentos. La especialización conlleva querer ser referente cualificado, en el tema que se elija, en Barcelona por el estilo y la innovación. Debe congregarse a los ciudadanos y a los grupos más emprendedores y creativos sobre el tema. Su programación debe marcar nivel en la ciudad. Un poco de especialización es un fracaso anunciado. Recordadlo. Y, para especializaros, no os quedéis sólo con las artes etéreas: afrontad los retos de nuestro mundo.

«Todo servicio es único, memorable, explica una historia, es una propuesta en la que quiero participar porque me aporta sentido.»

Tom Peters, gurú de la excelencia

«Me gusta aprender desde el compartir y el experimentar. Aprender para remar en la vida y en un mundo tan cambiante. En los centros cívicos encuentro muchos de estos aprendizajes.»

Quim, informático

«Me esfuerzo en explicar que debemos ponernos en el lugar del ciudadano anónimo, en la calle: no podemos decirles que para las cosas básicas no hay recursos. Arruina la confianza.»

Kofi Annan, ex secretario general de la ONU

Plan de comunicación implicativa

Del marketing cívico sabemos que es una larga conversación: comunicación interrelacional. No confundamos, sin embargo, la comunicación

con el plan de comunicación. Todos y todo comunica. Siempre. En especial, el centro cívico comunica constantemente.

1. Desde el valor/relato: cada vez que alguien lo repite, dice, lee, experimenta... comunicamos.

2. Desde el equipamiento: es comunicación física, a primera vista. Por eso hay que cuidarlo con gran sensibilidad.

3. Internet: es el centro cívico abierto las veinticuatro horas del día durante trescientos sesenta y cinco días al año. En internet sólo se puede estar de una manera: interactivamente.

4. Catálogo de proyectos y servicios: es la comunicación desde los hechos, con las propuestas en casa, en el bolsillo.

5. Y comunicación es, evidentemente, el plan de comunicación. Detengámonos en ello.

Debe haber, en todo el equipo, alguien que se responsabilice de ello: que posea conocimientos, que se forme, que consulte... Nunca alguien que sea soso, pasivo, conformista, oficialista, por favor. Su tarea: planificar la comunicación para que la conversación incesante llegue a todo el público objetivo de los ciudadanos del barrio y a los públicos segmentados priorizados y se comparta con ellos. Y, cuando sea necesario, a la ciudad.

¿Qué hay que comunicar en el plan? Ya lo sabemos: el relato y su desarrollo concreto, en proyectos y servicios del catálogo.

1. Comunicación global: larga conversación ininterrumpida desde el relato del centro cívico, base sobre la que se diseñará toda la comunicación con todos los ciudadanos. Es la primera. La indispensable. La que todo el equipo de equipos debe asumir. Y los ciudadanos del barrio, el público objetivo diana, interiorizar.

2. Comunicación de proyectos y servicios: es la temática, cambiante, que se dirige muy especialmente a públicos segmentados. La que da a conocer cómo el relato se realiza poco a poco, desde conjuntos de ciudadanos.

¿A través de qué instrumentos se deben dar a conocer estas dos comunicaciones complementarias? A través de tres canales:

1. El socrático: es el mejor. El más económico. Pero no el más fácil. Es el más creíble, el que crea más confianza. Es el canal del tú a tú, presencial, directo. Del día a día en el centro cívico. Es el de las reuniones preparadas ágilmente. Es el de explicarse directamente. Exige un liderazgo compartido.

2. El Gutenberg: es la comunicación impresa visualmente, sonoramente... Por ejemplo: dípticos, postales, cuñas de radio, comentarios en revistas, carteles... Es la que los centros cívicos hacen actualmente con más constancia. Nunca puede ser la única.

3. Internet: es la comunicación bipolar. Si es interactiva es socrática. Y si es estática es Gutenberg. Hay que decidir. Y priorizar la socrática/virtual. Internet nunca puede ser, sólo, una pizarra. Y es comunicación vergonzosa cuando anuncia acciones

que ya se han llevado a cabo.

En cuanto al plan de comunicación, se ha de dibujar qué se quiere comunicar en el curso de los cuatro años, qué en los dos primeros y, más concretamente, qué en los próximos seis meses. El tiempo vuela.

Y hay que ser exhaustivo. Y muy interactivo: observad el esquema.

Los centros cívicos suelen comunicar la programación trimestralmente. Es un buen tiempo: marca el paso del año. Esto quiere decir que en la de seis meses, la de los tres primeros se priorizará. Pero para tener una visión a medio plazo, intensa y global, hay que pensarla con la de los otros tres.

La comunicación de seis/tres meses debe cumplir estas constantes:

1. Estilo propio: fácilmente identificable, personalizado dentro de la comunicación corporativa municipal, que permita diferenciaciones por temporadas o temáticas, cuidando el diseño en el texto y en la gráfica.

2. Frecuencia: cada tres meses, programación de temporada. Cada mes, ojalá comunicéis algún servicio o algún proyecto prioritario.

3. Interacción: es preciso que unas comunicaciones complementen a las otras para llegar con intensidad de comprensión a todo el público objetivo y a los públicos segmentados con propuestas cautivadoras.

4. Web referencial: la mayoría de las comunicaciones se complementarán en la web. La web debe ser el punto de referencia de todo lo que se hace y se hará en el centro cívico. Debéis acostumbrar a los ciudadanos a consultarla con frecuencia.

5. Memorabilidad: una comunicación que no interrumpa lo que se esté haciendo, que no se recuerde, que no incite a coger la agenda, que no aliente a llamar o escribir en la web, no funciona. Buscaos unos buenos diseñadores. Atrevidos. Actualísimos.

6. Lenguaje de barrio: las organizaciones públicas suelen oficializarlo todo. Hay que hablar el lenguaje llano y buenísimo de la gente. Y evitad en toda comunicación cualquier sigla: es pornografía comunicativa.

7. Impacto experiencial: es necesario que la propuesta, el estilo, el lenguaje, el diseño desprendan impacto experiencial. Modo: pensar, escribir y diseñar la comunicación desde los ciudadanos del barrio.

8. Facilidades: indicad con mucha claridad los días, las horas, los lugares, los precios, las condiciones...

9. Espacios expositivos propios: cuidad de ellos. Mantenedlos al día. Evitad que sean un cajón de sastre.

10. Mailings al día: es clave para enviar comunicaciones por correo postal. Hoy en día las webs informan pero no comunican. Comunica lo que se envía a casa. Recordadlo y sed consecuentes.

Ya que estamos en comunicación, os paso algunos libros que he publicado: os ayudarán a mejorarla. Y os facilitarán, también, profundizar en esto del marketing cívico.

· **La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos**, Paidós.

· **Se acabó la diversión: Ideas y gestión para la cultura**, Paidós.

· **Marca ciudad**, Paidós.

· **Marketing de servicios para reinventar las administraciones públicas desde la mutua confianza con los ciudadanos**, Junta de Andalucía.

«Utilizad las redes de comunicación horizontales y los medios mayoritarios para difundir vuestro mensaje y vuestras imágenes: así contribuiréis al cambio político y cultural.»

Manuel Castells, comunicólogo.

«Queréis que la gente os ame. Éste es vuestro objetivo y vuestro problema. ¿Cómo lo conseguís? ¡Con la comunicación!»

Toni Segarra, agencia de comunicación.

El momento de la verdad

La larga conversación, la vida pública del centro cívico, tiene uno de los momentos fuertes, significativos, vitales, cuando los ciudadanos atraviesan la puerta del centro para pedir información, para asistir a un taller o a un curso, para participar activamente en un proyecto. Deben sentirse en casa: la gran casa de acogida pública en el barrio para la convivencia y la creatividad. ¿Qué hay que cuidar, con sumo cuidado, para asegurar este momento de conversación real, de tú a tú? Es un momento vivencial, irrepetible.

Un equipamiento sensorializado

Los servicios, acciones o proyectos se facilitan en un espacio siempre cuidado. Un espacio que estará en línea con los mejores espacios de calidad del barrio y de la ciudad que facilitan servicios.

Por eso hay que cuidar la señalización corporativa, la iluminación sostenible y clara, el mobiliario actual y cómodo, la pintura impecable,

la información fácil, fotografías de acciones propias de gran formato en las paredes, la recepción...

El servicio/proyecto personalizado

Importante, ¡momento clave!, la materialización del proyecto o servicio: cuando asistentes y profesionales se encuentran e intercomunican en un taller, un curso, un seminario, una reunión, una fiesta, una acción...

1. Que todo el mundo respire la cultura de valor del centro y su relato.
2. Que todo el mundo acoja a los ciudadanos y les facilite la comprensión y la vivencia de lo que se hace en el centro.
3. Que todo el mundo crea una atmósfera sugerente y referencial.
4. Que todo el mundo dé lo mejor de lo que sabe y tiene, con generosidad.
5. Que nadie olvide que los detalles marcan la diferencia.

Trabajad con el equipo de equipos este momento único, a pecho descubierto: somos el valor/retrato y cada ciudadano debe experimentarlo a su manera.

«Cuando voy al centro cívico y noto que están por mí, que cuidan todo lo que en él hacemos con una atención excelente, no sólo me emociona: sé que estoy en la casa de todos, que siempre volveré y lo recomendaré.»

Roser, comerciante

Valoraciones y perspectivas

Para evaluar van muy bien los indicadores. Deben ser pocos y centrados en los temas importantes. Nucleares. Debe haber pocos que sean internos, la mayoría deben proceder de los ciudadanos: qué dicen, qué piensan,

qué proponen, cómo nos ven, cómo quieren el centro... Y todos los debemos usar para trabajarlos en el equipo de equipos: un indicador que no sirva para afianzar o revisar el trabajo es inútil, una pérdida de tiempo.

Habrà que evaluar, especialmente, los grandes públicos ciudadanos de esta manera:

1. **Asociados:** ¿crecen? ¿Se mantienen? ¿Por qué? ¿Qué opinan?
2. **Próximos:** ¿cuántos han pasado a asociados? ¿Por qué? Algunos han pasado a lejanos? ¿Por qué? ¿Cuáles son sus pros, en concreto, para pasar a asociados?
3. **Lejanos:** ¿algunos han pasado a próximos? ¿Por qué? Escuchemos su lejanía, seguro que nos cuestiona y nos da pistas.

En definitiva, las valoraciones nos indican si con la larga conversación que mantenemos con los ciudadanos hemos impulsado, acrecentando o sostenido marcos mentales de mayor convivencia y creatividad. Marcos mentales y actitudes: maneras más humanas de vivir y convivir en el barrio, en la ciudad y en el mundo. Porque potenciamos ciudadanos más democráticos.

Tened presente que, en los centros cívicos, los indicadores nunca pueden ser sólo numéricos: cuánta gente ha venido... O económicos: cuánto dinero hemos ingresado... Son importantes, desde luego. Pero los que realmente son importantes, indispensables para ser básicamente públicos, son los que muestran si hemos incrementado o no la convivencia y la creatividad en el barrio

y en la ciudad porque conjuntos constatables de ciudadanos están más implicados en la democracia viva. Son indicadores a medio y largo plazo. Son radicalmente cívicos.

«Me gustaría que me pidieran más personalmente qué pienso y cómo valoro lo que hacemos en el centro cívico: tengo cosas a sugerir. No es por protagonismo: es por responsabilidad. Mejorará si manifestamos realmente qué nos aporta, como nos sentimos en él, qué esperamos de él.»

Raquel, jubilada

Mejoras: acupuntura

Cuando las cosas funcionan, los equipos las disfrutan. Cuando no van bien, se inquietan. Y buscan qué hay que mejorar. A veces es fácil buscar el agujero negro. O el descosido. El método del marketing cívico, con sus pasos marcados, permite, cuando las cosas cojean o van mal, encontrar enseguida las causas o los puntos débiles —¿cuál de los pasos del proceso no funciona?—, para aplicar rápidamente la acupuntura de la mejora.

Lo peor que le puede pasar a un centro cívico es esto: ¡no acaba de funcionar y no sabemos por qué! Entonces la acupuntura debe ser intensa. Y, seguramente, habrá que rediseñarlo de arriba abajo desde el marketing cívico.

Cualquier mejora que se introduzca hay que compartirla con el equipo de equipos, así como fijar tiempos y responsabilidades para ponerla en práctica. Una mejora que no suponga cambios es un parche abstracto.

Quien dirige el centro cívico debe ser un líder relacional: lo que hay que hacer, se debe hacer. Cueste

lo que cueste. Y con ánimos. Nunca con caras largas.

«No perdemos el tiempo y siempre tenemos trabajo, pero echo de menos tener tiempo para compartir lo que funciona y lo que podríamos hacer de un modo diferente.»

Marcel, del equipo de un centro cívico

Acciones de red

Un centro cívico solo en el barrio es una isla pública. Los centros cívicos nunca pueden estar ni hacer las cosas solos: siempre suman. Por eso la única manera de funcionar entre ellos es la de red de ciudad.

Cada centro se debe al barrio y a su distrito en el día a día. Pero el conjunto de los cincuenta y un centros cívicos de Barcelona se ha de entender y funcionar, también, como red pública.

1. Red es una manera de pensar y trabajar que tiene presente la complejidad de la ciudad.

2. Red es conversación continua para estar bien situado en las cosas de los ciudadanos y responder conjuntamente desde la personalidad de cada centro.

3. Red es cultura de organización común, municipal, desde las diferencias territoriales.

4. Red es lo que cada director/directora quiere que sea: a la red hay que aportar cosas para poder, después, aprender y compartir. Exige una sinceridad absoluta.

La Red de los Centros Cívicos de Barcelona es muy joven. Pero ha recorrido el largo camino de dar a conocer con mayor contundencia

el conjunto de los centros, ha movilizad a la ciudad con propuestas especialmente significativas. Y ha facilitado que estemos bien situados para diseñar el Modelo de los Centros Cívicos de Barcelona desde lo que se hace en ellos. Por ejemplo. Y hay que hacer mucho más.

Para trabajar en red se necesitan aprendizajes. Y tenacidad. En las administraciones públicas no se trabaja así. Lo sé por experiencia. Se sigue trabajando por departamentos y de manera demasiado personal. Pero el futuro es hacerlo en red.

La red aporta cosas a cada centro cívico. Y todos aportan cosas a los barrios y a la ciudad porque compar-ten acciones, proyectos e ideas estratégicas para avanzar.

Cuestiones de estilo

Las ideas y la gestión necesitan, para que funcionen, una atmósfera que hay que compartir: un estilo de hacer las cosas. Que debe ser cívico. Actual. Que vaya dos pasos por delante de todo y todos. Porque el marketing cívico crea tendencia. Entonces los centros cívicos serán, como se dice ahora, un concepto de vida. Serán referenciales para una inmensa mayoría de los ciudadanos del barrio y de la ciudad, que buscan y quieren horizonte, nunca atasco personal ni común.

Algunas pistas para potenciar esta atmósfera:

1. Usad el marketing cívico sin miedos ni excusas: impulsadlo.

2. Optad por centraros en las cuestiones clave.

3. Boicotead todo lo que huele a burocracia: ¡es caspa!

4. Haced cosas extraordinarias con gente ordinaria: es mi lema.

5. Tened fe en vosotros mismos.

6. No seáis correctos, por favor, porque son tiempos de innovación, de movilización, de creatividad y de transformaciones.

7. Sed sex: no os quedéis, sólo, en la eficacia y la eficiencia. Es gestión opaca. Si no sois atractivos —¡uauuu!—, nunca seréis puntos fuertes de referencia en el barrio.

8. No esperéis: sed como una web: rápidos, con ideas y con código abierto.

9. Conectad: enredaos.

10. Hacedlo todo desde los ciudadanos: primero es la gente del barrio. Sin ellos no hay centro cívico, ni marketing cívico, ni gestión pública, ni ciudad en avance.

11. Preguntad si lo estáis haciendo bien.

12. Cuidad las pequeñas/grandes cosas.

13. Compartid con otros centros cívicos lo que hacéis y lo que os proponéis hacer.

14. Y dad, muy a menudo, las gracias.

«Las grandes administraciones públicas imponen estilos pesados, oficialistas; ¿cómo ser innovador en ellas, cómo imprimir personalidad de barrio a un centro cívico desde una cultura organizativa compartida? Es más factible en red.»

Abel, funcionario

Ahora empieza lo más interesante

Una vez leído lo que propone el marketing cívico, hay que tomarse un café. Pensar en ello. Dejarlo reposar. Y, en un máximo de 130 días, rediseñar el centro cívico desde el marketing cívico implicando a todo el equipo de equipos. Reinventarse siempre es interesante. Hoy en día es indispensable.

Seguro que muchas de las cosas apuntadas las hacéis. Estoy convencido de ello. Pero también estoy convencido de que no las hacéis en el orden señalado ni con la intensidad descrita en la priorización de las ideas y de los puntos de gestión. El marketing cívico es una buena herramienta para retornos. Para subir, en la valoración ciudadana, del actual notable al excelente: ¡la excelencia cívica! Es un magnífico reto público, desde el que siempre he intentado trabajar. Y seguiré haciéndolo, infatigable.

Los que queráis seguir en esta sintonía podéis consultar mi web, donde encontraréis lecturas y textos gratuitos: www.tonipuig.com

Per als cinquanta-un directors i directores
que han fet xarxa del 2009 al 2011.

Per als que creuen en el diàleg i en el treball al costat
dels ciutadans, a peu de barri i impulsant una ciutat
de convivència i creativitat.

Per als centres cívics d'altres ciutats del país
i de Llatinoamèrica.

XARXA DE centres CÍVICS

MÀRQUETING CÍVIC

© de l'edició: Ajuntament de Barcelona

Edició: Ajuntament de Barcelona. Sector d'Educació, Cultura i Benestar

Textos i il·lustracions: Toni Puig

Producció: Xarxa de Centres Cívics

Disseny gràfic: Enric Muñoz

Correcció i traducció de textos: Polyglota

Impressió: Agpograf,SA.

Febrer 2011

Dipòsit legal: B-8.213-2011

Impressió en paper ecològic



Ajuntament de Barcelona